



Høgskolen i **Hedmark**

Campus Rena

Bjørghild Strømsøyen og Ole Henrik Enger

Bacheloroppgave

Hva slags syn har CC-Stadion på service, og hvordan bruker de dette for å skape gode opplevelser og økt verdi for sine kunder – sammenlignet med hva kunden opplever?

What kind of view does CC-Stadion have on service, and how do they use this to create great experiences and added value for their customers – compared with what the customers experience?

Serviceledelse og markedsføring

2016

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket JA NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage JA NEI

Forord

Denne bacheloroppgaven er vår avsluttende oppgave i studiet serviceledelse og markedsføring ved Høgskolen i Hedmark, campus Rena. Forberedelsene til oppgaven startet allerede tidlig høsten 2015 og prosjektbeskrivelsen ble levert i begynnelsen av desember. Arbeidet med oppgaven startet for fullt i januar 2016 og fristen for innlevering var 2. mai.

I løpet av studiet har vi lært betydningen av god service og at bedrifters manglende innsikt i kundens egentlige behov kan føre til at bedriften og kunden kan ha ulike formeninger om hva et servicetilbud bør inneholde. Teorien vi tar for oss i oppgaven har hovedsakelig Servicelogikk og outside-in perspektiv som utgangspunkt. Vår problemsstilling har vært: «Hva slags syn har CC-Stadion på service, og hvordan bruker de dette for å skape gode opplevelser og økt verdi for sine kunder – sammenlignet med hva kunden opplever?». Ettersom vi har ønsket å undersøke både kjøpesenteret og kundene, har vi brukt metodetriangulering for å finne ut om det CC-Stadion sier de gjør for å skape gode opplevelser og økt verdi for kunden, stemmer overens med det kunden faktisk opplever.

Vi ønsker å takke vår veileder Daniela Lundesgaard for gode råd underveis, Erik Mønnes for veiledning ved utarbeidelse og analyse av spørreundersøkelsen. Videre vil vi også takke Lars Ingar Øien for korrekturlesing. Til slutt vil vi takke informantene vår fra CC-Stadion og alle respondentene våre: uten dere hadde ikke oppgaven vært mulig å gjennomføre.

Det å skrive en bacheloroppgave har vært spennende og lærerikt. Vi er fornøyd med egen innsats og føler at vi har fått til en oppgave vi kan si oss fornøyd med. Håper dere finner oppgaven interessant. I ekte «Nordic School - ånd» ønsker vi dere en god opplevelse og håper dere vil sitte igjen med noe av økt verdi når siste ord er lest!

Elverum, 26.04.2016

Ole Henrik Enger

Bjørghild Strømsøyen

Sammendrag

Målet for denne oppgaven har vært å finne ut hvilket syn på service et av regionens kjøpesenter har og hvordan de bruker dette til å skape gode kundeopplevelser og økt verdi for kundene sine, for deretter å sammenligne om dette samsvarer med det kundene faktisk opplever.

I teoridelen legger vi frem hvordan «The Nordic school's» servicelogikk ser på service som et tankesett uavhengig om man produserer varer eller tjenester. Det sentrale i denne logikken er å ha et outside-in perspektiv på kunden, og grundig forstå kundenes ønsker og behov sånn at man kan innrette bedriftens egne ressurser og prosesser etter dette. Dette skal føre til gode opplevelser og økt verdi for kunden.

I studiet er det benyttet metodetriangulering med både kvalitativt intervju og kvantitativ spørreundersøkelse, og et eksplorerende design. Intervjuet kartla kjøpesenterets syn på service og fant ut hva de gjør for å tilrettelegge for gode kundeopplevelser og økt verdi. Med bakgrunn i problemstillingen, teori og intervju ble det utarbeidet fem hypoteser - en for hver nøkkelfaktor som vi mener har betydning for kundenes opplevelse av et kjøpesenter. Disse er utforming, service, arrangement, utvalg og serveringstilbud. Disse ble brukt til å utarbeide spørreundersøkelsen som ble sendt ut og som fikk 140 respondenter.

Funnene våre viser at CC-Stadion har et syn som stemmer godt overens med teorien vår. De søker etter å forstå kundene og støtte deres behov ved å tilby helhetlige løsninger gjennom det vi har avdekket som senterets fem nøkkelfaktorer. Samtidig har vi avdekket at det på helt sentrale områder kan se ut som CC underleverer i forhold til hva de sier de skal levere ovenfor sine kunder. Dette er dessuten områder som teorien understreker som viktige. Allikevel ser vi at kundene er fornøyd med totalopplevelsen de får på CC og at de ønsker å komme tilbake. Vi drøfter mulige årsaker og løsninger på dette, og kommer med en konklusjon på problemstillingen. Avslutningsvis i oppgaven kommer vi med forslag til videre forskning.

Abstract

The aim for this study is to get an understanding of what service view one of the regions shopping mall has, and how they use this to create great experiences and increased value for their customers, and then compare this with what the customer actually experience.

In the theory part of this study we will show how «The Nordic school's» service logic is a way of looking at services as a way of thinking, whether you are producing goods or services. The central part of this logic is to have a outside-in perspective on the customer, and to thoroughly understand the customers wants and needs, so that you can align your company's own resources and processes accordingly. This should then lead to positive experiences and added value for the customer.

We have used triangulation of methods with both a qualitative interview and quantitative survey in this study, and a explorative design. Trough the interview we found the shopping malls way of looking at service, and how they use this to create great experiences and added value for their customers. Based on the study's research questions, theory and interview there were created five hypotheses – one for each key factor that we believe are important for the customers' perception of a shopping mall. The key factors are: design, product range, dining offerings, service and event. These key factors were used to prepare the questionnaire we used on the malls customer, total we got 140 respondents.

Our findings show that CC-Stadion has a service view that fits well with our theory. They seek to understand the customers and to support their needs by providing integrated solutions through what we have revealed are their five key factors. We have also revealed that there are key areas on witch CC under deliver relative to what they say they deliver to their customers. These are also areas that the theory emphasizes as important. Yet we see that customers are satisfied with the overall experience they receive at CC-Stadion and that they want to come back. Furthermore, we discuss possible solutions to this, and come with a conclusion on the issue. We then come with suggestions for further research.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|----|
| Forord | 3 |
| Sammendrag..... | 4 |
| Abstract | 5 |
| Tabelloversikt..... | 7 |
| Figuroversikt..... | 8 |
| 1 Innledning..... | 9 |
| 2 Teori..... | 11 |
| 2.1 Servicelogikk | 11 |
| 2.1.1 Outside-in perspektiv | 13 |
| 2.1.2 Relasjonstilnærming til kunden | 13 |
| 2.1.3 Prosessledelsestilnærming til driften | 14 |
| 2.2 Kundeopplevelser..... | 15 |
| 2.2.1 Ulike dimensjoner ved kundeopplevelsen | 15 |
| 2.2.2 Kundeopplevelse på et kjøpesenter | 17 |
| 2.3 Kundeverdier..... | 18 |
| 2.3.1 Verdiskapingsfærer/arenaer..... | 18 |
| 2.3.2 Samskaping..... | 19 |
| 2.3.3 Hvordan verdi skapes og utvikles..... | 20 |
| 3 Metode..... | 21 |
| 3.1 Valg av metode..... | 21 |
| 3.2 Forskningsdesign..... | 22 |
| 3.3 Datainnsamling..... | 22 |
| 3.3.1 Utvalg | 22 |
| 3.3.2 Utarbeidelse av spørreundersøkelse | 23 |
| 3.4 Modell og hypoteser | 24 |
| 3.5 Fremgangsmåte for analysen..... | 25 |
| 3.5.1 Kvalitativ del | 25 |
| 3.5.2 Kvantitativ del | 25 |
| 4 Analyse..... | 26 |
| 4.1 Kvalitativ intervju..... | 26 |
| 4.1.1 CC-Stadions syn på service | 26 |
| 4.1.2 Skape gode opplevelser for kunden/kundeopplevelser | 28 |
| 4.1.3 Økt verdi for kunden | 31 |
| 4.2 Kvantitativ spørreundersøkelse | 31 |
| 4.2.1 Faktor analyse | 31 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.2.2 | Relabilitet – Cronbachs alfa..... | 34 |
| 4.2.3 | Hypotesetesting | 34 |
| 4.2.4 | Kundenes opplevelse og forventning til CC-Stadion..... | 36 |
| 5 | Drøfting..... | 41 |
| 5.1 | Intervju mot teori | 41 |
| 5.2 | Spørreundersøkelse mot intervju | 44 |
| 6 | Konklusjon..... | 46 |
| 7 | Innvendinger til eget arbeid | 48 |
| 7.1 | Videre forskning..... | 48 |
| 8 | Litteraturliste..... | 49 |
| 9 | Vedlegg..... | 51 |
| | Vedlegg 1: Intervjuguide..... | 51 |
| | Vedlegg 2: Godkjennelse fra NSD | 54 |
| | Vedlegg 3: Spørreundersøkelse | 55 |
| | Vedlegg 4: Egenverdier | 61 |
| | Vedlegg 5: Faktoranalyse..... | 61 |
| | Vedlegg 6: Servicefaktor | 63 |
| | Vedlegg 7: Regresjonsanalyse..... | 63 |

Tabelloversikt

| | | |
|------------|--|----|
| Tabell 1: | Prosent av total variasjon..... | 32 |
| Tabell 2: | Faktoranalyse, Component Loadings..... | 33 |
| Tabell 3: | Egenverdi | 33 |
| Tabell 4: | Total Variasjon..... | 33 |
| Tabell 5: | Cronbachs alfa verdier | 34 |
| Tabell 6: | Oppsummert regresjonsanalyse | 34 |
| Tabell 7: | Kundens opplevelser av utforming..... | 36 |
| Tabell 8: | Kundens opplevelser av utvalg..... | 37 |
| Tabell 9: | Kundenes opplevelser av serveringstilbud | 37 |
| Tabell 10: | Kundenes opplevelser av generell service - service (del 1) | 38 |
| Tabell 11: | Kundenes opplevelser av skjulte tjenester - service (del 2)..... | 38 |
| Tabell 12: | Kundenes opplevelser av ansatte - service (del 3) | 39 |
| Tabell 13: | Kundenes opplevelser av arrangement..... | 39 |

Figuroversikt

| | |
|--|----|
| Figur 1: Value creation sphere | 19 |
| Figur 2: Studiets arbeidsmodell..... | 24 |
| Figur 3: Scree Plot | 31 |
| Figur 4: Kundens totalopplevelse av CC-Stadion | 40 |
| Figur 5: Intensjon om besøke CC-Stadion igjen | 41 |

1 Innledning

Vårt utgangspunkt for denne oppgaven er at service er en logikk eller et perspektiv som kan anvendes uavhengig av om bedriften produserer et produkt eller en tjeneste – en service logikk og et outside-in perspektiv (Grönroos, 2015). Hensikten med en sån logikk er at bedriften uavhengig om de tilbyr en vare eller tjeneste skal innta et tankesett som setter kunden i fokus. En servicelogikk er forankret i et outside-inn perspektiv hvor hele bedriften har interesse i å forstå kundens egentlige behov, hvilke ressurser kunden har til rådighet og hvilke prosesser den går igjennom i sitt dagligdagse liv. Alt for å kunne gi kunden hva den virkelig vil ha. Ofte finner bedrifter ut at de på egenhånd ikke kan tilby det totale tilbudet kunden ønsker seg, og at det er mer lønnsomt å søke partnere og samarbeid med andre bedrifter i stedet for å tilegne seg all kompetanse og ressurser på egenhånd (Grönroos, 2015).

Kundeopplevelser og kunde verdi henger tett sammen og dette er sentralt i servicelogikk. Ofte bedømmer kunder verdien av opplevelsen i bruken av en vare eller tjeneste. En kundeopplevelse er noe subjektivt som skapes/oppleves av den enkelte kunde i møte med eller i bruk av bedriftens ressurser. Kundeopplevelsen formes også av hva man mottar, hvordan og hvor man får det. Om en kundeopplevelse er positiv eller negativ henger også sammen med kundens forventninger til opplevelsen og om denne innfris eller ikke. Verdi oppfattes også forskjellig fra person til person, og det er forskjellig når verdi oppstår. For noen kan verdien oppstå under planlegging, for andre under selve utføringen og for andre igjen, oppstår verdien ved minnene av hendelsen/opplevelsen (Helkkula, Kelleher, & Pihlström, 2012). Tilrettelegging, samskaping og kundens egen verdiskaping foregår i ulike faser og adskilte sfærer med ulike roller for bedrift og kunde (Grönroos & Voima, 2013). Disse sfærene skal vi se nærmere på gjennom en modell og bruke som et overbygg i vår oppgave.

Det finnes mange definisjoner på hva service er. Ofte dreier de seg om noe u håndgripelig som ikke kan lagres, noe som produseres og forbrukes i samme øyeblikk som kunden betaler for det. Andre karektestikker er at service er en prosess med en serie aktiviteter som gjennomføres og at kunden er delaktig i denne prosessen som en samskaper (Grönroos, 2015). Service har tradisjonelt blitt ansett som noe helt annerledes enn en fysisk vare som bedriften produserer og selger til et ønsket marked. En vareproduserende bedrift bruker sine ressurser og interne prosesser til å bake verdien inn i et ferdig produkt, så går de gjennom en rekke

markedsføringsprosesser for å velge ut et passende kundesegment. Deretter tilpasser bedriften sine fremstøt på kundene i form av en markedsmix, ofte kalt de 4 P'er (Kotler, 2005; MacCarty & Perreault, 2002), kunden reagerer på markedsmixen og kjøper bedriftens produkt. I dette synet er kunden en mer eller mindre passiv mottaker som lar seg påvirke av bedriftens fremstøt. Denne logikken kalles en Goods-Dominant Logic og er en logikk som ikke passer inn i dagens markedssituasjon (Lusch & Vargo, 2014). Dette er også noe som Grönroos (2015) kaller for et inside-out perspektiv, som går ut på at bedriften fokuserer på sine egne prosesser og ressurser.

Slik vi ser det er service en måte å nærme seg og lære seg å kjenne kunden, og gjennom dette være en metode for å skape opplevelser og verdier for sine kunder. Grönroos (Jaakkola, Helkkula, & Aarikka-Stenroos, 2015) understreker betydningen av å undersøke kundens opplevelser og hvordan disse opplevelsene fører til verdi for kundene: «From a value creation and marketing point of view it is important to study service experiences, how customer experience resources and processes presented by service providers, and how such experiences are transformed to value for customer». Det er dessuten ofte forskjell mellom hva en bedrift mener de selger og hva kunden mener de kjøper (Strandvik & Holmlund, 2015). På grunn av manglende innsikt i kundens egentlige behov misforstår mange bedrifter hva kunden faktisk ønsker å kjøpe. Vi ønsker dermed å undersøke dette problemet på en konkret bedrift.

Vi har valgt oss ut hva vi mener er en spennende bedrift i regionen som daglig må forholde seg til kunder og hele tiden yte maksimalt. CC-Stadion er et nytt kjøpesenter på Hamar som åpnet november 2014. CC-Stadion er innlandets største senter for handel og næring, inneholder 85 butikker og har opp mot 750 ansatte totalt ("CC-Stadion," 2016). Vi ønsker også å avdekke hvordan CC jobber med å skape gode opplevelser og for å øke kundens verdi av å være kunde hos dem. Dette skal vi sette opp mot utvalgt teori. Vi skal også undersøke hva CC-Stadions kunder faktisk opplever i sitt møte med kjøpesenteret. Ved å undersøke kundenes opplevelser ønsker vi å finne ut om det CC-Stadion sier de leverer av kundeopplevelser og kundeverdi stemmer overens med hva kunden opplever.

På bakgrunn av dette har vi utarbeidet problemstillingen «Hva slags syn har CC-Stadion på service, og hvordan bruker de dette for å skape gode kundeopplevelser og økt verdi for kunden – sammenlignet med hva kunden faktisk opplever?»

Først skal vi ha en teorigjennomgang med hovedtyngde på servicelogikk, kundeopplevelser og hvordan kunde verdi skapes og utvikles. I tillegg skal vi se på Grönroos & Voimas (2013) modell for verdiskapings sfærer. Deretter har vi gjennomgang av valgt metode. Vi har valgt metodetriangulering for å angripe problemstillingen vår fra forskjellige vinkler. Vi vil gjennomføre et kvalitativt intervju av senterlederen på CC-Stadion, og på bakgrunn av dette vil vi utarbeide en kvantitativ spørreundersøkelse som vi vil gjennomføre blant CCs kunder.

Resultatet fra intervjuet og spørreundersøkelsen vil bli presentert i hver sin analyse. Deretter drøfter vi resultatet fra intervjuet opp mot relevant teori. På grunn av bacheloroppgavens begrensede omfang er ikke dette en uttømmende drøfting, men en drøfting som tar for seg de mest sentrale poengene og interessante funnene. Vi drøfter også resultatet fra spørreundersøkelsen opp mot intervjuet av senterlederen, for å se på eventuelle forskjeller og likheter mellom hva CC sier de gjør og hva kunden opplever at senteret gjør. Helt til slutt trekker vi en konklusjon hvor vi setter våre funn inn i en større sammenheng, og vi kommer med anbefalinger til videre forskning.

2 Teori

2.1 Servicelogikk

I følge Grönroos (2015) er forskning på service som logikk en måte å tilnærme seg kundene, en måte å utforme forretningsprosesser som støtter kundene i deres hverdag og ikke bare det å levere produkter eller tjenester som ressurser de kan bruke. Ved en slik logikk er det bedriftens mentale fokus som bestemmer om bedriften har et serviceperspektiv eller ikke, og med dette utgangspunktet blir det irrelevant om bedriften tilbyr varer, tjenester eller en kombinasjon av disse. Kundene er ikke bare ute etter en enkelt vare eller tjeneste, men krever et mer helhetlig servicetilbud (Grönroos, 2015). Kunden oppsøker en bedrift og ser etter helhetlige løsninger som kan dekke behovet eller løse problemet deres. Dette kan være en fysisk vare, eller tjenesteløsninger som informasjon, opplæring, bruk, service, oppgraderinger, reparasjon, klagehåndtering og andre elementer som inngår i en bedrifts tilbud.

I et tradisjonelt syn på varer og tjenester er tjenester for en vareproduserende bedrift kun ansett som et tillegg til bedriftens fysiske produkt. Mens i en servicebedrift blir ofte det bedriften produserer av interne løsninger ansett som viktigere enn selve interaksjonen i et

servicemøte (Grönroos, 2015). I et mer moderne syn på varer og tjenester blir alt ansett som service/tjeneste som vil si at varen eller tjenesten, enten i bruk på egenhånd eller sammen med bedriften, vil føre til en eller annen form for service/tjeneste (Grönroos, 2015; Kristensson, Gustafsson, & Witell, 2014; Lusch & Vargo, 2014). Man kjøper ikke kun en drill fordi det er en drill, man kjøper den for å kunne utføre en tjeneste/service som å borre et hull i veggen sånn at man kan få hengt opp et bilde. Eller man kjøper ikke kun en tjeneste som hårklipp kun for at håret skal bli kortere, man gjør det også for å føle seg bedre, eller for eksempel å utrykke sin personlighet gjennom en spesiell motestil. Det er med andre ord selve bruken som er det sentrale. Selve kjerneproduktet - varen eller tjenesten/servicekonseptet – blir kun et hjelpemiddel til å oppnå noe annet. Gjennom et slikt serviceperspektiv vil bedriften derfor være bedre i stand til å se kundens ulike behov, og dermed muligheter til å skape seg et konkurransefortrinn (Grönroos, 2015). Dette tvinger bedriften til å nærme seg kunden og krever større innsikt i kundens liv og behov.

For en bedrift er ikke selve kjerneproduktet nok til å oppnå en suksess og varig posisjon i markedet (Grönroos, 2015). I en bedrifts totale tilbud inngår det så mye mer enn kun selve kjerneproduktet. Dette kan være såkalte støtte-tjenester som for eksempel opplæring, service, oppgraderinger eller andre typer hjelpe-tjenester som både ledelse og kunde er bevisste på. I tillegg har bedrifter en rekke skjulte tjenester som sjeldent blir oppfattet som verdi-økende aktiviteter for hverken ledelse eller kunde. Dette kan for eksempel være fakturering, klagebehandling og dokumentasjon. Disse blir dermed ofte styrt som administrerende, juridiske og operasjonelle rutiner med intern effektivitet og kostnadseffektivitet som styrende prinsipper. Disse skjulte tjenestene bør i stedet brukes mer aktivt som en måte å skille seg fra konkurrerende bedrifter. For bedriften gjelder det å kunne sette sammen og styre et total tilbud med kjerneproduktet, støttetjenester og skjulte tjenester bedre enn konkurrentenes og dermed opparbeide et konkurransefortrinn (Grönroos, 2015). Ifølge Grönroos (2015) er det ofte alle de andre elementene tilknyttet selve kjerneproduktet som eventuelt fører til misnøye hos kunden.

Ved å innta et serviceperspektiv i bedriften konkurrerer man med et totalt tilbud på aktiviteter og ressurser som tilrettelegger for kundens egne verdiøkende prosesser. I et sânt perspektiv må også tradisjonelle vareproduserende bedrifter tilby tjenester for å være konkurransedyktige, dermed blir alle bedrifter servicebedrifter (Grönroos, 2015).

2.1.1 Outside-in perspektiv

Tradisjonelt har bedrifter vært opptatt av sine egne interne ressurser og prosesser i fremstilling av en vare eller tjeneste, for deretter å dytte det ferdige kjerneproduktet ut i markedet på en mer eller mindre passiv kunde. Dette kalles en inside-out perspektiv (Grönroos, 2015). Hovedfokuset for en bedrift med dette perspektivet vil da være på sine egne muligheter og hva de selv kan få til, og kundens ønsker og behov blir av mindre betydning. Kunde og bedriften har ofte ulike oppfatninger på hva som kjøpes og hva som selges (Strandvik & Holmlund, 2015). Dette kommer av at kunde og bedrift har ulike perspektiver, og at bedriften har for dårlig innsikt i kundens behov.

Med et serviceperspektiv inntar bedriften et outside-in perspektiv hvor kundens ressurser og prosesser blir det viktigste (Grönroos, 2015). Bedriften tilpasser sine interne ressurser og prosesser for å kunne hjelpe kunden på en best mulig måte. Dette vil føre til en større forståelse for kundens ønsker og behov. Ved å forstå kunden kan bedriften ta til seg viktig input som muliggjør læring, innovasjon og strategisk planlegging (Jaakkola et al., 2015; Kristensson et al., 2014).

2.1.2 Relasjonstilnærming til kunden

Et serviceperspektiv krever også en relasjonstilnærming til kundene. En relasjonstilnærming til kundene er bygd på gjensidig tillit mellom bedrift og kunde, og derfor trenger bedriften å bli mer kjent med sine kunder i forhold til hva som er nødvendig ved andre kundetilnærminger (Grönroos, 2015). Ved å bygge opp langsiktige relasjoner over tid oppnår bedriften å lære kunden bedre å kjenne og kan dermed lettere tilpasse sitt totale tilbud for å nå hver enkelt kunde på en bedre måte (Buttle & Maklan, 2015).

Ethvert møte med kunden er en kilde til innsikt i kundens tanker, behov, ønsker og verdier, og dette er ofte en ubrukt kilde til kundeinformasjon (Grönroos, 2015). Derfor er det nødvendig at alle ansatte i alle bedriftens ledd er klar over dette, og er seg selv bevisst i sine møter med den enkelte kunde for å fange opp deres tilbakemeldinger og signaler.

For å lette dette arbeidet bør en kundedatabase etableres – en veletablert, oppdatert, lett tilgjengelig og lettlest informasjon som gjør det mulig for ansatte å forfølge en relasjonstilnærming til sine kunder (Buttle & Maklan, 2015; Grönroos, 2015). Dette skal føre

til mer fornøyde kunder som igjen kan føre til at en relasjon mellom bedrift og kunde blir skapt ved at kunden føler at de har mottatt noe spesielt eller noe verdifullt i sitt møte med bedriften (Grönroos, 2015). Fornøyde kunder vil over tid også føre til kundelojalitet, noe som igjen vil føre til gjenkjøp (Andreassen, 2006a). Dessuten koster det bedriften mer å være på evig jakt etter nye kunder enn det gjør å beholde og utvikle allerede eksisterende kunder (Buttle & Maklan, 2015). Lojalitet kan også føre til at kunder tillater flere feil fra bedriftens side enn man normalt ville ha gjort, men bedriften må være varsom å ikke ta denne lojaliteten for gitt, da det til slutt vil føre til ilojalitet (Andreassen, 2006b).

2.1.3 Prosessledelsestilnærming til driften

Ifølge Grönroos (2015) krever service- og relasjonstilnærming til kunden en prosessledelsestilnærming. En prosessledelsestilnærming til service vil føre til at tradisjonelle avdelingsgrenser blir revet ned og at arbeidsflyten i en organisasjon blir organisert som verdistøttende prosesser som muliggjør, styrker byggingen og ledelse av relasjonene mellom bedrift og kunde. Tradisjonelt er markedsføring sett på som en egen funksjon og gjerne egen avdeling i en bedrift, men for å kunne støtte kunden i sine dagligdagse rutiner/prosesser kreves det at alle bedriftens prosesser er utformet på en markedsførings lik måte med kunden i fokus (Grönroos, 2015). Alle bedriftens ulike avdelinger og ulike elementer bør fra kundens opplevelse/ståsted organiseres som en helhetlig prosess som skaper verdi for kunden, og alle ressurser og aktiviteter som ikke bidrar til dette bør kuttes ut (Grönroos, 2015).

Service er en prosess hvor bedriftens ressurser og kunden ofte er i interaksjon med hverandre. For bedriften er det fire typer ressurser som er sentrale i utviklingen av et vellykket servicesystem: kunder, teknologi, ansatte og tid (Grönroos, 2015). For kundens del er bedriftens ressurser ansett som hjelpemidler til å få utrettet noe enten i en prosess sammen med bedriften eller i en prosess på egenhånd (Grönroos, 2015). Kunder er mer eller mindre bare opptatt av sine egne ressurser og prosesser. Mens bedrifter ofte hovedsakelig fokuserer på egne ressurser og prosesser, og av den grunn får de en for dårlig forståelse for kundens behov, mål og tanker som styrer deres kjøps- og forbrukeratferd (Grönroos, 2015). Service som en forretningslogikk er på sin side forankret i en dominerende interesse i å grundig forstå kundens ressurser og prosesser. Det er her bedriftens egen inntektsgivende mulighet ligger (Grönroos, 2015). Ved å tilpasse sitt totale tilbud til kundens ressurser og prosesser øker også bedriftens mulighet for inntjening. Dette betyr allikevel ikke at bedriftens selv ikke skal

fokusere på sine egne ressurser og prosesser ut fra et kostnadseffektivt hensyn, men hovedfokuset må ligge på kunden.

2.2 Kundeopplevelser

I ethvert møte mellom kunde og bedrift, enten direkte i møte med en ansatt eller indirekte gjennom andre ressurser bedriften stiller til rådighet, har kunden en subjektiv opplevelse (Grönroos, 2015; Kristensson et al., 2014; Lusch & Vargo, 2014). Denne opplevelsen er med på å bestemme om servicemøtet oppfattes positivt eller negativt. Serviceopplevelsen blir også påvirket av ulike aktører både under og etter service-settingen, og den blir formet av tidligere opplevelser og fremtidige forventninger (Helkkula et al., 2012; Jaakkola et al., 2015).

2.2.1 Ulike dimensjoner ved kundeopplevelsen

Fra et serviceperspektiv har forbruket av en tjeneste både et resultat aspekt og et prosess aspekt ved seg (Grönroos, 2015). Det vil si at kunden både bedømmer en tjeneste ut fra resultatet av tjenesten, men også ut fra selve opplevelsen av tjenesteprosessen. Ettersom kunden i mer eller mindre grad opplever prosessen, og veldig ofte tar del i den gjennom samskapingen, så er tjenesteprosessen helt kritisk når det gjelder å bedømme serviceopplevelsen.

Kundens opplevelsen har flere dimensjoner (Grönroos, 2015):

- *Teknisk dimensjon*
Den tekniske dimensjonen handler om resultatet og hva kunden mottar fra bedriften. Dette kan være en konkret vare eller tjeneste.
- *Funksjonell dimensjon*
Den funksjonelle dimensjonen handler om prosessen og hvordan kunden mottar servicen. Ved gjentatte interaksjoner blir denne dimensjonen stadig viktigere.
- *Kontekstdimensjon*
Kontekstdimensjonen handler om hvor kunden mottar servicen – servicescape (Wilson, Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2012).

Disse ulike dimensjonene blir så filtrert gjennom det imaget bedriften har i kundens bevissthet. Et godt image gjør at kunden kan overse feil som oppstår i de tre andre

dimensjonene, mens et dårlig image kan føre til kunden blir ekstra streng i sin bedømmelse av bedriften dersom feil oppstår (Grönroos, 2015).

Kundenes totalopplevelse blir skapt gjennom teknisk-, funksjonell- og kontekst-dimensjon. Ettersom resultatet av en service ofte er noe som er lett for konkurrentene å kopiere, så er det bedriftens prosesser som skaper et konkurransefortrinn (Grönroos, 2015). Det vil si at kvaliteten på serviceresultatet trenger å være bra nok til å tilfredsstille kundenes behov og forventninger, mens kundens opplevelse av serviceprosessene trenger å ha en kvalitet som overstiger konkurrentene.

I tillegg er det et viktig poeng i servicelogikk og for utformingen av tjenester at bedriften evner å bygge inn en fleksibilitet i tjenesteprosessen. Prosessen må utformes sånn at tilpasninger er mulig, og dette er noe som må planlegges på forhånd. Bedriftens systemer og ansatte må også ha tilpasningsevne når noe avviker fra normalen i tjenesteprosessen. Med dette menes det at ansatte må være tilstrekkelig opplært og myndiggjort til å kunne løse en situasjon som avviker fra det normale i tjenesteprosessen.

Kundeopplevelse og forventninger

Kundeopplevelsen blir formet av tidligere erfaringer og fremtidige forventninger. Disse forventningene kan bli skapt gjennom bedriftens markedsføringstiltak som markedskommunikasjon, salg, bedriftens image, vareprat, sosiale medier, PR og av kundens egne behov og verdier. Ifølge Grönroos (2015) blir dermed den totale opplevelsen ikke bare bedømt ut fra opplevelsen av teknisk-, funksjonell- og kontekst-dimensjonene, men også av forholdet mellom forventninger og om det man opplever står til disse. Bedriften må passe på å ikke love for mye, da dette vil kunne føre til at kunden får urealistiske forventninger til servicen. Det kan i stedet være lurt å gjennom sin markedskommunikasjon styre forventningen til kundene noe lavere enn hva opplevelsen kommer til å bli, slik at kunden blir positivt overrasket og den totale opplevelsen blir bra (Grönroos, 2015). Andreassen (2006) understreker også betydningen av å undervise kundene og gi de rasjonelle forventninger til bedriften.

2.2.2 Kundeopplevelse på et kjøpesenter

Tsai (2010) understreker betydningen av den funksjonelle dimensjonen ved kundeopplevelsen på et kjøpesenter. Hvordan kunden opplever kjøpesenteret og de følelsene som blir vekket er av stor betydning for kundeopplevelsen. Tsai (2010) beskriver fire funksjonelle opplevelses dimensjoner. *Opprømthet* og *avslapping* består av sensoriske og følelses dimensjonene, mens *utforskning* og *sosialisering* beskriver kognitive dimensjoner ved å bli underholdt på et kjøpesenter (Tsai, 2010).

Kjøpesenter egenskaper:

- *Atmosfære:* spennende miljø, livlig atmosfære, imponerende interiør og design, estetisk dekorasjon.
- *Vareutvalg:* Vidt utvalg av butikker, tilfredsstillende utvalg av varemerker, kvalitets garantier/forsikringer med fornuftige/rimelige priser, informative produktbeskrivelser, attraktive produktutstillinger, beleilig layout av shopping områdene.
- *Service:* Raskt/punktlig respons, vennlig holdning, hjelpsomme råd, profesjonell veiledning.
- *Kjøpesenter image:* Godt rykte, høy anbefaling fra andre, positive medieomtaler, representerer en ønskelig livsstil.
- *Arrangement:* God stemning, kreative programmer, interaktive prosesser, eksotisk kultur.
- *Forfriskning:* Tilfredsstillende mat og drikke, variert utvalg, koselige avslapningsområder.

Kjøpesenter egenskaper som atmosfære, vareutvalg, service, image, arrangement og forfriskninger er fundamentet i utformingen av kjøpesenteropplevelser (Tsai, 2010). Disse egenskapene må styres strategisk etter senterets målsetninger, men de er ikke nok for å kunne differensiere seg fra sine konkurrenter. For å skille seg fra konkurrentene må man skape en helhetlig kjøpesenteropplevelse ved å styre de seks kjøpesenter egenskapene, og i tillegg legge til rette for og spille på de fire opplevelsesdimensjonene til Tsai (2010). Denne helhetlige opplevelsen er med på å påvirke kundens opplevelse av kvalitet, kjøpesenterets estetiske uttrykk, kundens følelse av komfort og mulighet til å slappe av, kjøpesenterets image og funksjonalitet. Forskning indikerer at kunder oppfatter en opplevelse gjennom en helhetlig prosess (Tsai, 2010).

Alle dynamiske bytter og kontaktpunkter i form av sensoriske, emosjonelle, sosiale og intellektuelle sammenhenger i et kjøpesenter påvirker kundens interaksjoner i et kjøpesenter (Tsai, 2010).

2.3 Kundeverdier

Kunder er ikke bare ute etter å kjøpe en vare eller en tjeneste, de er opptatt av hva den varen eller tjenesten kan gjøre for å lette deres verdiskapende prosesser (Kristensson et al., 2014). Grönroos (2015) understreker at verdi for kunden blir skapt av kunden i sine egne prosesser, støttet av de ressursene og prosessene bedriften stiller til rådighet. Bedriftens egne prosesser som for eksempel produksjonsprosesser eller back-office prosesser skaper kun en forutsetning for verdi. Verdien skapes av kunden og av de opplevelsene kunden har av bruken enten på egenhånd eller sammen med bedriften. Bedrifter bør derfor ha en grundig forståelse for hvilke mål kunden har og hva som skaper verdi for kunden, og dette gjøres best gjennom å ha et outside-in perspektiv (Grönroos, 2015).

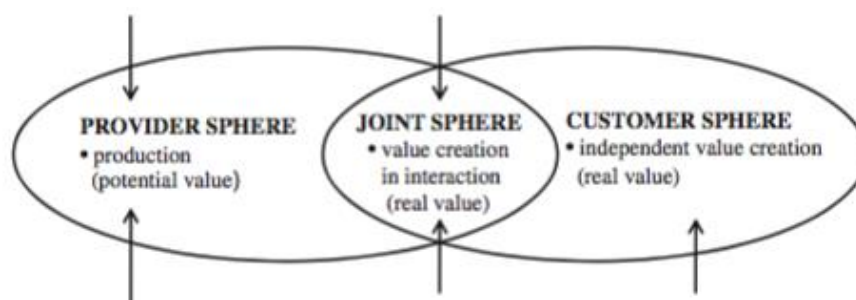
2.3.1 Verdiskapingsfærer/arenaer

Verdiskaping foregår på ulike arenaer, og rollene til bedriften og kunden vil variere ut fra hvilken verdiskapingsarena de befinner seg i. Bedriftens og kundens prosesser påvirker hverandre og begge parter kan også operere innenfor hverandres prosesser (Grönroos & Voima, 2013). Grönroos & Voima har utviklet en modell hvor de kaller disse sfærene for provider-, joint- og customer sphere.

Provider sphere: Her tilrettelegger bedriften for kundens verdiskaping ved å produsere ressurser og prosesser som representerer potensiell verdi som kundene kan ta i bruk

Joint sphere: Dette er en felles arena hvor kunde og bedrift er i direkte interaksjon med hverandre og har mulighet til å samskape verdi.

Customer sphere: Her samhandler kunden med leverandørens ressurser, men ikke med bedriftens prosesser. Kunden kombinerer de ulike ressursene selvstendig for å muliggjøre verdiskaping, og det er konteksten som avgjør hvordan disse brukes. Bedriften har ikke lenger mulighet til å påvirke situasjonen eller bidra til verdiskaping gjennom direkte og aktiv dialog, bare gjennom de tiltak og handlinger som allerede har blitt gjort i provider- og joint sphere.



Figur 1: Value creation sphere

I følge (Grönroos & Voima, 2013) kan verdi skapes i de forskjellige verdiskapingsarenaene på ulike tidspunkt i prosessen fordi verdiskapingsarenaene er dynamiske og følger ikke noen lineær prosess. Det vanligste er at bedriftens tilrettelegging av verdi kommer før kundens opplevelsen av verdiskapning, men en kunde kan for eksempel være med på å utvikle tjenesten/produktet ved å komme med innspill og ideer. Bedriften har også mulighet til å engasjere seg i kundens verdiskapende prosesser og til å samskape verdi med kundene sine gjennom direkte interaksjoner og samhandling.

2.3.2 Samskaping

Bedriften bør skape en felles arena (joint sphere) hvor direkte interaksjon mellom bedrift og kunde er mulig. Co-creation er den prosessen der leverandører og kunder samarbeider for å skape verdi (Prahalad & Ramaswamy, 2004), og den kan bare oppstå dersom to eller flere parter påvirker eller er i interaksjon med hverandre (Grönroos & Voima, 2013). Ved å sette seg inn i og prøve å forstå kundens behov, kan bedriften/tjenesteleverandøren gå over fra å være en tilrettelegger av verdi til å være verdiskaper (Grönroos & Voima, 2013). Dersom forventningene og praksisen til interaksjonen samsvarer mellom leverandør og kunde, vil dette føre til co-creation og økt verdi for de ulike partene. Direkte interaksjon finner vanligvis sted gjennom en koordinert og dialogisk prosess samtidig som kundene bruker tjenesten (bedriftens ressurser og prosesser) og dette kan knyttes både til de tekniske og funksjonelle kvalitetskriteriene. Indirekte interaksjoner foregår derimot uten bedriftens prosesser, men ved kundens selvstendige bruk av leverandørens ressurser og dette kan kobles til den tekniske kvalitetsdimensjonen ved service. Bedriften påvirker kundens verdiopplevelse gjennom interaksjoner, men dette trenger ikke nødvendigvis alltid å føre til at opplevelsen og verdien av denne blir bedre (Echeverri og Skålen, 2011). Mens co-creation refererer til den prosessen der leverandør og kunde samarbeider for å skape verdier, refererer co-destruction til at verdien ødelegges eller forringes gjennom samarbeidet mellom leverandøren og kunden. Av denne grunn må bedriften være bevisst under samhandling/interaksjon med kunden. Verdiskaping

gjennom interaksjon avhenger ifølge Echeverri & Skålen (2011) av om kundens og leverandørens forventinger av prosedyrer, engasjement og forståelsen for handlinger, samsvarer eller ikke. Om det er uenighet om hvordan ting skal gjennomføres, vil dette føre til co-destruction.

2.3.3 Hvordan verdi skapes og utvikles

Grönroos og Voima (2013) hevder at det er kunden som oppfatter og bestemmer verdien, og dette blir gjort gjennom kundens verdiskapingsprosess med bakgrunn i kontekst, opplevelser og erfaringer. Kunden opplever verdien i sin helhet, og den kan ikke vurderes før de har en opplevelse eller oppfattelse av det som skal vurderes. Når verdi oppfattes som value-in-use for kunden er hovedfokuset gått bort fra selve produktet/tjenesten som kjøpes for penger, og i stedet blir verdiskaping sett på som en pågående prosess som vektlegger kundenes erfaringer, logikk og evne til å trekke ut verdi av kjerneprodukter og andre ressurser som brukes (Grönroos, 2015). Et sentralt element i value-in-use er at verdier ikke oppstår på et gitt tidspunkt, men gjennom opplevelsen og bruksverdien av ressursene over tid (Grönroos og Voima, 2013). Value in the experience hvor kunders individuelle erfaringer og opplevelser av verdi blir ytterligere presisert som det sentrale (Helkkula et al., 2012). Kundens oppfatning av verdi kan finne sted i indre tanker og trenger ikke uttrykkes med ord eller handlinger, men den kan også oppstå ved å samhandle og diskutere med andre mennesker og på den måten kan opplevelsen påvirkes av andre kunders opplevelser (Helkkula et al. 2012). Erfaringsdeling kan foregå direkte med andre kunder gjennom vareprat og anbefalinger, men også gjennom reklame, sosiale medier og nettverksforum online. På denne måten kan verdi oppstå uten at kunden er i kontakt med bedriften. Konteksten og opplevelsen av verdi utvikles individuelt av den enkelte kunde og er ikke noe som bedriften kan utvikle (Helkkula et al., 2012). Derfor er det ikke alltid slik at den konteksten bedriften tilbyr er den konteksten hvor kundens opplevelse av verdi oppstår.

En kunde kan bytte over til en annen bedrift, selv om han/hun er fornøyd, bare fordi man har lyst til å prøve noe nytt. I situasjoner hvor kunden føler de har opplevd tilsvarende før, vil kundens verdiopplevelse bevisst eller ubevisst, påvirkes av dette eller tanker om hvordan fremtidige opplevelser skal være (Helkkula et al., 2012). Tilstedeværelsen av andre kunder og sinnsstemning er også faktorer som er med på å påvirke og avgjøre hvordan tjenesten oppfattes. Om kunden opplever tjenesten som dårlig kan allikevel positive

tilbakemeldinger fra andre føre til at tvilen forsvinner og opplevelsen kan bli husket som positiv i ettertid.

3 Metode

Samfunnsvitenskapelig metode er en fremgangsmåte for å innhente relevant informasjon til å belyse en oppgaves problemsstilling (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010), og det handler om å samle inn, analysere og tolke data. Dette er en sentral del av empirisk forskning og viktige kjennetegn er ifølge Johannessen et al. (2010) systematikk, grundighet og åpenhet slik at undersøkelse og resultat skal være etterprøvbart for andre. I vår bacheloroppgave vil vi etterstrebe disse prinsippene.

3.1 Valg av metode

Hvilken metodisk tilnærming man velger avhenger av problemstillingen. Den kvalitative metoden brukes for å få en dypere forståelse av et fenomen, og man velger informanter ut fra hva som er hensiktsmessig i forhold til hva man er ute etter og hva som er mulig å gjennomføre (Johannessen et al., 2010; Mehmetoglu, 2004). Når man bruker kvantitativ metode kan man bruke et representativt utvalg til å undersøke et fenomen ved bruk av spørreundersøkelser, tallfeste funnene og kartlegge utbredelsen (Johannessen et al., 2010). En annen mulighet er metodetriangulering hvor man kombinerer kvalitative og kvantitative data i samme undersøkelsesopplegg. En kombinasjon kan gi bedre innsikt i det man vil belyse, og hvordan man velger å kombinere disse avhenger av den konkrete problemstillingen. En vanlig tilnærming er at man foretar kvalitative studier som forberedelse til kvantitative undersøkelser (Grønmo, 1996).

Vår problemstilling er: «Hva slags syn har CC-stadion på service, og hvordan bruker de dette for å skape gode opplevelser og økt verdi for kunden – sammenlignet med hva kunden faktisk opplever?» Med utgangspunkt i vår problemstilling har vi valgt å bruke metodetriangulering.

I vår kvalitative del ønsker vi å finne ut hva bedriftens syn på service er, og hvordan de bruker dette for å skape gode opplevelser og økt verdi for kunden. Av den grunn ønsker vi å gjennomføre et delvis strukturert intervju hvor vi har en overordnet intervjuguide (vedlegg 1) som utgangspunkt. Temaene i intervjuguiden er: *utforming av kjøpesenteret, syn på service,*

kundeopplevelser og når skapes og utvikles verdi, og de er utarbeidet med bakgrunn i valgt teori. Ved å bruke et delvis strukturert intervju vil vi gi informanten vår mulighet til å uttrykke seg mer åpent og det gir også større mulighet til justering underveis i intervjuet.

Vi ønsker å avdekke og finne ut hvordan CC-Stadion ser på fenomenet vi ønsker å kartlegge, og for å kunne stille kundene de riktige spørsmålene er vi avhengige av å få klarhet i dette før vi utfører spørreundersøkelsen. Derfor bruker vi informasjonen vi får i dette intervjuet som utgangspunkt for en spørreundersøkelse for senterets kunder. Grunnen til at vi har valgt å benytte oss av en kvantitativ spørreundersøkelse er at vi ønsker å nå ut til - og å få innsikt i en større gruppes opplevelse av hva senteret gjør. Spørsmålene i spørreundersøkelsen er strukturerte og standardiserte, og man kan av den grunn sammenligne svarene og finne ut hvor stor andel som mener de ulike tingene (Johannessen et al., 2010).

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en plan på hvordan undersøkelsen skal gjennomføres for å besvare problemstillingen (Grennes, 2012). Det skilles mellom tre hovedtyper forskningsdesign: deskriptive/beskrivende, eksplorerende og kausale forskningsdesign. Når man bruker metodetriangulering, og går fra kvalitativt til kvantitativt, bruker man et eksplorerende design (Jacobsen, 2005). Han hevder videre at eksplorerende design brukes når man har lite forkunnskap om det som skal undersøkes. I følge Johannessen et al., (2010) er en tverrsnittsundersøkelse at datainnsamlingen gjennomføres på et bestemt tidspunkt eller en avgrenset og kort periode, og det vil da gi et øyeblikksbilde av fenomenet vi undersøker. Både vår kvalitative- og kvantitative undersøkelse vil bli gjennomført som en tverrsnittsundersøkelse, og vi vil innhente data fra vår informant/ respondenter kun en gang.

3.3 Datainnsamling

3.3.1 Utvalg

Vårt ønske er å få innsikt i hva en større bedrift mener de gjør for å legge til rette for gode kundeopplevelser og økt verdi for kundene, og derfor vil vi gjennomføre et kvalitativt intervju med senterlederen ved kjøpesenteret CC-Stadion på Hamar. Hvor mange informanter som trengs kommer an på undersøkelsen og problemstillingen man har (Johannessen et al., 2010; Mehmetoglu, 2004). Informanten er valgt med bakgrunn i sin stilling og vi har grunn til å tro at denne informanten innehar mye relevant informasjon rundt kjøpesenterets tanker og praksis

rundt problemstillingen vår. Av den grunn mener vi at vi vil få nok informasjon gjennom dette intervjuet. Ettersom informanten vår kan gjenkjennes måtte vi søke NSD om godkjenning for å gjennomføre opplegget slik vi ønsket det. Etter at vi fikk sendt inn alle dokumentene vi skulle, fikk vi tillatelse til å fullføre prosjektet (vedlegg 2).

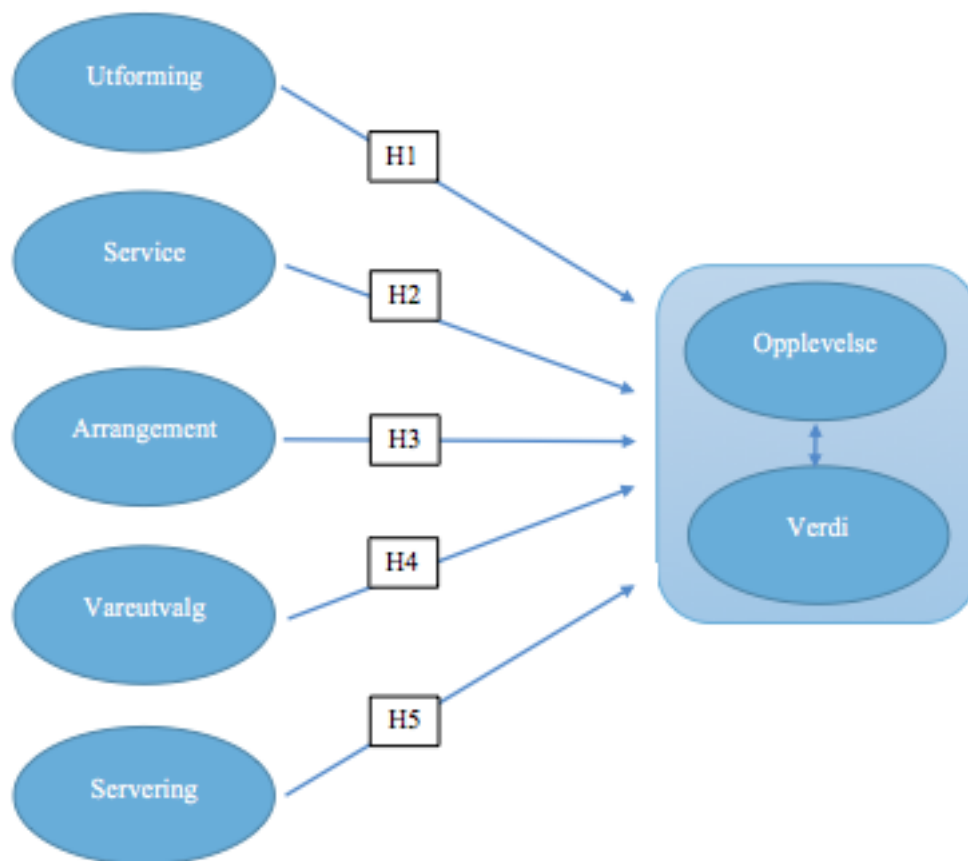
Vi hadde et håp om å bruke kjøpesenterets kanaler til å sende ut spørreundersøkelsen, men av ulike grunner ble det ikke mulighet for dette. Vi valgte derfor å bruke vårt nettverk i sosiale medier, Facebook. Der delte vi linken til spørreundersøkelsen i QuestBack med våre venner, som igjen delte med sine venner, og på aktuelle Facebooksider hvor vi vet det er mange fra regionen. På denne måten fikk vi 140 respondenter - noe vi sier oss fornøyde med. Vi er klar over at vi ikke har et representativ utvalg og at vi av den grunn ikke kan generalisere resultatet. Etter at spørreundersøkelsen ble avsluttet overførte vi dataene til MYSTAT for statistiske analyser.

3.3.2 Utarbeidelse av spørreundersøkelse

Den kvantitative spørreundersøkelsen (vedlegg 3) ble utarbeidet med bakgrunn i informasjon som kom frem under intervjuet, i tillegg til teorien. Under utarbeidelsen av spørreundersøkelsen var det viktig å tenke på at spørsmålene skulle belyse problemstillingen best mulig. Først operasjonaliserte vi alle nøkkelfaktorene og lagde flere påstander, såkalte indikatorer, som gikk på de enkelte faktorene. Deretter hadde vi en seksjon hvor vi spurte hvor høyt disse egenskapene ble verdsatt ved et ideelt kjøpesenter. Avslutningsvis stilte vi et spørsmål om kundens totalopplevelse av senteret og et om hvor sannsynlig det var at respondenten ville besøke CC-Stadion i fremtiden. Vi prøvde å lage konkrete spørsmål og det var viktig for oss å tenke på at alle skulle forstå hva vi var ute etter i de ulike spørsmålene. Derfor konkretiserte vi hva vi var ute etter på spørsmål hvor dette kunne være utydelig. Spørsmålene ble formulert som påstander respondentene skulle ta stilling til. Stort sett fem svaralternativer ble gitt på en såkalt Likert-skala, fra svært uenig til svært enig. I følge Johannessen et al. (2010) er det en fordel å bruke en femdelt skala fordi man da kan man beskrive de ulike svaralternativene med ord, slik at det er enklere for respondentene å vite hva som ligger bak de ulike alternativene. Det er en fordel at både respondentene og vi som forskere legger samme betydning i de ulike alternativene. Fem verdier er dessuten minstemål for å gjøre mer omfattende statistiske analyser (Johannessen et al., 2010).

3.4 Modell og hypoteser

Med bakgrunn i intervjuet og valgt teori har vi utviklet en modell med hypoteser om de fem nøkkelfaktorene våre: utforming, service, atmosfære, vareutvalg og servering. Vi ønsker å se hvilke av disse faktorene som er av betydning for kundens totalopplevelse av kjøpesenteret og om det gir noen økt verdi for dem. Etter anbefaling fra veileder har vi valgt å bruke kundens intensjon om å besøke kjøpesenteret igjen, som indikator på verdi.



Figur 2: Studiets arbeidsmodell

Hypotese 1: Utforming har betydning for kundenes totalopplevelse av kjøpesenteret og verdi.

Hypotese 2: Service har betydning for kundenes totalopplevelse av kjøpesenteret og verdi.

Hypotese 3: Arrangement har betydning for kundens totalopplevelse av kjøpesentret og verdi.

Hypotese 4: Vareutvalget har betydning for kundenes totalopplevelse av kjøpesenteret og verdi.

Hypotese 5: Serveringstilbudet har betydning for kundenes totalopplevelse av kjøpesenteret og verdi.

3.5 Fremgangsmåte for analysen

3.5.1 Kvalitativ del

Vi startet med å transkribere intervjuet, før vi leste igjennom datamaterialet og skapte oss et helhetsinntrykk av dette. I kvalitative undersøkelser er man ute etter å forstå innholdet i datamaterialet, og forskeren leser datamaterialet fortolkende for å finne en dypere mening (Johannessen et al., 2010). Deretter kodet og kategoriserte vi innholdet. Dette gjorde vi for å organisere innholdet og finne meningsfulle elementer. Videre lette vi etter sammenhenger og den sammenfattende beskrivelsen vi nå satt igjen med, kontrollerte vi opp mot helhetsinntrykket til det opprinnelige materialet.

3.5.2 Kvantitativ del

Vi starter analysen av spørreundersøkelsen med å sjekke om dataene våre er valide. Dette vil vi gjøre gjennom faktoranalyser hvor de ulike indikatorene blir slått sammen til nøkkelfaktorer. Faktoranalyse brukes til å begrepsvalidere indikatorsett som benyttes til å operasjonalisere begreper (Christophersen, 2013 s. 95), og viser til om indikatorene fungerer tilfredsstillende ifølge statistiske kriterier. Deretter vil vi bruke Cronbachs alfa for å se om det er korrelasjon mellom de ulike indikatorene. Om Cronbachs alfa er større enn 0,70 anses indikatorvariansen som reliabel og at variablene samvarierer, men dersom verdien nærmer seg 0,50 er ikke dette tilfredsstillende, det er lite korrelasjon mellom variablene, og man kan stille spørsmålsteget ved et eller flere spørsmål i undersøkelsen (Christophersen, 2013).

For å teste våre hypoteser skal vi bruke regresjonsanalyse på alle våre nøkkelfaktorer. Regresjonsanalyse brukes for å belyse relasjonen mellom en avhengig variabel og en eller flere andre variabler som er uavhengige (Christophersen, 2013). En regresjonsanalyse kan ikke slå fast årsakssammenheng, men den kan vise om det er signifikant sammenheng mellom de ulike variablene. Ved signifikanstesting settes en nullhypotese som viser til at det ikke er noen sammenheng mellom de ulike variablene, opp mot en alternativ hypotese som viser til at det er sammenheng. Ved å sette signifikansnivå, som også omtales som p-verdi, på 0,05 setter vi sannsynligheten for å forkaste en sann nullhypotese til 5 % - noe som er et akseptert nivå for samfunnsfaglig forskning (Christophersen, 2013). Er p-verdien under 0,05 vil nullhypotesen forkastes og vi kan hevde at det er sammenheng mellom den avhengige og den/de uavhengige variablene. Avslutningsvis i analysen av den kvalitative undersøkelsen ser vi på hva CC-Stadions kunder opplever sammenlignet med forventningene de har til et ideelt kjøpesenter. Vi føler at dette er det nærmeste vi kommer en måling på hva kunden faktisk

opplever ved CC-Stadion, og vil dermed vise hva kjøpesenteret kan strekke seg etter i sitt videre arbeid. Tabellene vil vi forenklet i Excel for å kutte ut overflødig informasjon og for å kunne gi et mer oversiktlig inntrykk av funnene.

4 Analyse

4.1 Kvalitativ intervju

4.1.1 CC-Stadions syn på service

Det å skape det aller beste tilbudet for kundene sine er noe CC-Stadion har fokus på. Kunder har ulike ønsker og behov, og det å kunne tilfredsstillere disse er viktig for kjøpesenteret.

Senterleder hevder at det er viktig å ha et bredt utvalg som favner alle. Samtidig har de også en klar formening om at et kjøpesenter bør være «noe mer enn bare gode tilbud», senterleder forteller at: «Morgendagens kjøpesenter handler om mer enn bare kjøpesenter. Det handler om å skape den dere møteplassen». Derfor er det viktig at senteret fremstår som et helhetlig tilbud. Av og til kan en kundes behov være å treffe kjente og slappe av, mens andre ganger kreves rask ekspedering. CC-stadion ønsker at kundene ikke bare skal oppfatte dem som et stort bygg, men vite at de inneholder mennesker som ønsker å komme i kontakt med dem. Relasjoner er med andre ord noe de er opptatt av.

Mange av butikkene ved CC-stadion har mange faste kunder som de kjenner godt, men de har også mange de ikke har mye kjennskap til. Dette er gjerne kunder som kommer langveis fra og som ikke er der så ofte. Gjennom kundeundersøkelser får CC-Stadion tilbakemeldinger og innblikk i om det for eksempel er noen konsepter ved kjøpesenteret kundene synes de mangler. CC-Stadion har også gjort et bevisst valg om å ha en bemanna informasjonsskranke. Dette er noe de fleste kjøpesenter har valgt bort. Grunnen til at CC-Stadion vil ha dette er at de mener at menneskelige relasjoner er viktig, og at de ser på dette som en kjempefin anledning å komme i kontakt med og få tilbakemeldinger fra kunder. Kjøpesenteret ønsker en åpen dialog, og senterlederen ønsker å høre om alle tilbakemeldinger som går på dårlige opplevelser og forbedringspotensial, for å kunne gjøre noe med det. Det er viktig for dem og behandle hver enkelt sak på en god og grundig måte, og sette inn tiltak der det er nødvendig.

Det er viktig å lytte til kunden og følge med på kunders behov for å kunne tilby det de ønsker. Derfor bruker de mye tid på å følge med i markedet og holde seg oppdatert på de store

trendene. Ved å tilpasse seg kunders ulike behov mener CC de vil kunne oppnå en viss grad av kundelojalitet og det er derfor viktig å skape et sted som folk ønsker å komme tilbake til. De ønsker at kunden skal tenke at «CC er et sted som dekker mine behov og dit vil jeg tilbake til». CC gir uttrykk for at dagens konkurransesituasjon i handelsbransjen er tøff, da det er et godt utvalg av både fysiske butikker og nettbutikker. Derfor må man levere hele tiden: «stå fremoverlent, tenke nytt og være best».

Interne ressurser og prosesser

På CC-Stadion er det senterkontoret som håndterer driften av kjøpesenteret, det fysiske bygget og markedsføringen av felles aktiviteter. Å drifte et kjøpesenter er noe annet enn å drifte et kontorbygg, for her må man ta hensyn til kundene. CC-Stadion sier de er opptatt av å drifte kjøpesenteret slik at det er best mulig for kunden. Dette gjøres ved å samkjøre de ulike aktørene ved kjøpesenteret gjennom møter i ulike fora. På møtene evalueres forhold som blant annet omhandler økonomi, aktiviteter, nyheter og kundeundersøkelser, og det legges planer markedsaktiviteter, arrangement, åpningstider og markedsføring. Senteret trekker frem at det er en utfordrende tid når det gjelder markedsføring i dag. CC-stadion peker på at utviklingen raser avgårde og det blir mer og mer digitalt. Det er viktig å henge med i utviklingen og følge tiden. Senterlederen mener de har truffet veldig bra på sosiale medier, men sier også at de fortsatt bruker papiravisa. Dette handler om at kjøpesenteret skal nå ut til alle, og derfor må de satse bredt. CC-Stadion har også et magasin som de utgir fire ganger i år. Dette er ifølge senterleder et magasin som inneholder hyggelige artikler, som man kan bli inspirert av og som man gjerne kan kose seg med sammen med kaffekoppen.

For senteret er det viktig at servicen som blir gitt er på samme nivå, uavhengig av hvilken butikk man er innom. Derfor holdes det interne kurs for butikkmedarbeiderne slik at alle ansatte løftes opp på den samme servicestandarden som også kalles CC-løftet. Senterleder påpeker at de ansatte er en viktig ressurs og ofte nøkkelen til suksess. Av den grunn er de opptatt av å skape en god intern kultur og viser til at ansatte må trives på jobb for å kunne yte god service ovenfor kunden.

CC-Stadion trekker frem at de også har ulike tjenester som ikke er synlige for kunden, men som er viktig for at kundens kjøpsprosesser skal oppleves best mulig. Dette er tjenester som kunden ofte ikke tenker over før de eventuelt uteblir. Det å ha gode og effektive systemer for utbedringer, og det at driften er så effektiv som mulig er viktig for CC. Derfor har de ansatt fire driftsmedarbeidere som tar seg av dette. Senterleder trekker også frem renhold, parkering

og temperatur innendørs som andre faktorer som må være på plass for at folk skal velge et kjøpesenter som handelsdestinasjon.

4.1.2 Skape gode opplevelser for kunden/kundeopplevelser

I tillegg til et bra salg handler alt CC gjør om å gi en best mulig opplevelse for kunden. Senterleder gir uttrykk for at de er opptatt av å skape de gode opplevelsene for kundene sine og at dette er noe de er «på jakt etter». CC-Stadions visjon er: «Sammen skaper vi stolte øyeblikk», og gjennom sitt arbeid ønsker de å vekke følelser som glede, spenning og hygge hos sine kunder.

Konkrete eksempler på arrangementer de har hatt er CC Mathall, CC Fashion Night, bilutstilling i fellesareal, barnas dager, skidag og julehusåpning. Det er viktig å favne hele familien slik at alle kan slappe av og kose seg. Derfor kjører ofte Toto-toget, et barnetog, rundt inne på senteret under arrangementene. Kjøpesenteret legger opp til servicemøter også utenfor senterets lokaler. Eksempler på dette er når senteret la ut påskeegg med gaver og hilsen fra senteret rundt i byen før påske og at de har hatt catering på CC-Amfi. De bruker arrangementene til å skape gode opplevelser for kundene og har videre et håp om at dette er noe som kundene vil fortelle videre. Senterlederen trekker også frem sesong kick-off for Storhamar Hockey som de hadde inne på senteret. Da ble hele senteret fylt opp av fans og andre mennesker som ønsket å ta del i denne opplevelsen. Dette var ikke noe som økte omsetningen på senteret, men som førte til «en helt nydelig opplevelse». Her kom den gode stemningen og «møteplassen», som senteret er så opptatt av å skape, virkelig til sin rett.

Hva – resultat – teknisk dimensjon

Senterlederen påpeker gjentatte ganger i løpet av intervjuet at de vektlegger å ha et bredt utvalg butikker. Dette begrunnes blant annet med dagens konkurransesituasjon, at kundene stadig stiller høyere krav og tidsklemma som gjør at folk ønsker å ha alt lett tilgjengelig. Senterleder er klar over at kundens kjøpsprosess er annerledes nå enn for noen år tilbake. Nå starter gjerne handelen over internett ved at folk googler et produkt de har hørt om eller som de for eksempel har sett på et Instagram-bilde.

Med et bredt og godt utvalg ønsker de å kunne nå ulike kundegrupper. De har et bevisst forhold til å ikke bare være et senter for kvinner, men passer på å ha et bredt utvalg også for

menn, og da innenfor ulike kategorier som tekstil og teknologi. De ønsker å gi kundene sine valgmuligheter og tilbyr varer i ulike priskategorier. Senterleder forteller at de nok ligger i det øvre sjiktet, fra midten og opp hva gjelder pris, og har valgt å ikke ha for mye fokus på billigsegmentet. Ved siden av de store kjedene som er å forvente på et kjøpesenter, ønsker de også å gi kunden noe «ekstra krydder». Dette gjøres blant annet ved å ha et utvalg av nisje og gründerbutikker, og en rekke butikker som er unike. Dette gjør at CC har et tilbud som skiller seg ut fra andre kjøpesentre i regionen. CC ønsker med sitt utvalg å utfordre sine kunder, i tillegg til å inspirere og være trendy. De ønsker å skape en urban og moderne profil, men samtidig være lokale og personlige. Ved å ha en bred og unik butikk sammensetning ønsker de å være førstevalget for sine kunder og at kundene skal være sikre på å finne det de er på utkikk etter.

Et annet viktig poeng for CC er at serveringstilbudet deres er gode og varierte. Dette er noe de mener blir stadig viktigere. På CC-Stadion finnes alt fra den tradisjonelle kjøpesenterkafeen, Burger King, Indisk, Sushi til nyere trender som Street Food.

Hvordan – prosess – funksjonell dimensjon

CC-Stadion skal være gode på å møte kunden. Den ansatte skal kunne finne ut og tilby det som er relevant i forhold til kundenes behov og yte den servicen som trengs for at folk skal trives. Senterleder forteller at de ønsker å gi kunden en wow opplevelse i kjøpsituasjonen. Med dette mener hun at kundene skal få mer enn forventet, og at det handler om å lese kunden og finne ut han/hun ønsker. Å ha en god plan på fremtidige arrangement, og kommunisere dette ut til alle butikkene på senteret, er viktig for at de ulike butikkene skal være samkjørte og fremstå som en helhet med rød tråd i det de gjør.

Når det gjelder service ønsker CC-stadion at det skal være fokus på de samme tingene slik at det vil oppleves mest mulig likt, uavhengig av hvilken butikk man er innom. CC forteller at dette er noe som kan være en utfordring når man er så mange ansatte, 700-750, og ulike butikker og konsepter som må tas hensyn til. Derfor ønsker de å skape noen fellesnevnerer for hvordan ting skal gjøres. Det at den ansatte fremstår som kompetente i forhold til produkt, butikk og senter og det å skape gode kundemøter er viktig for CC- Stadion. Internt jobber de mye med å få opp en minste felles multiplum for hvordan den ansatte skal være og te seg ovenfor kundene. Senterets visjon «Sammen skaper vi stolte øyeblikk» går på å skape disse øyeblikkene sammen med kunden, men også internt mellom ansatte og butikkene. Kreative,

engasjerte og ydmyke er viktige egenskaper ved de ansatte som CC vektlegger. De ønsker at kundene skal oppleve de stolte øyeblikkene, og videre snakke positivt om CC.

Senterlederen er helt klar på at dette handler om møter mellom mennesker, og de vil være en hyggelig møteplass for sine kunder. Det å skape verdi i felleskap, både mellom ansatte og sammen med kunden, er viktig for senteret. De ønsker å møte kundene hvor de er mentalt og dekke deres behov uansett om det er en stressa kunde som trenger hjelp øyeblikkelig eller om det er kunder som sitter ned over en kopp kaffe et par timer.

Hvor – Servicescape

Den fysiske møteplassen har blitt utformet for å gi en best mulig opplevelse for kunden.

Senterets utforming er nøye gjennomtenkt og tanken har vært å spille på historien eiendommen tidligere har hatt som skøytestadion. Dette gjenspeiler seg både i arkitekturen og hvordan senteret er utformet med gangveier i sirkler i begge etasjene. Videre har senteret hatt kundene i tankene når de har utformet brede ganger, åpenhet, høyt oppunder taket og plassert sittegrupper rundt om slik at det skal gi kunden en god handleopplevelse. For at kundene skal kunne bevege seg fritt på senteret og ikke føle seg bombardert, holdes fellesarealene frie for gatebukker, plakater og stativer. Butikkene er plassert med tanke på effektiv og oversiktlig handel. Senteret har samtidig bevisst prøvd å unngå et for hardt og kaldt uttrykk. Dette har de motarbeidet med å myke opp med tre elementer og planter for å skape en god atmosfære.

Andre ting som har vært viktig ved utformingen av CC-Stadion er uteområdene på taket og parkeringsmuligheter. På taket er det en park med lekeområde og uteservering, som er enda en ting som innbyr til at hele familien kan bruke tid og kose seg. Utformingen av CC-Stadions parkeringshus med store, gode plasser og ekstra takhøyde, har tatt hensyn til at folk på innlandet ikke er vant til å parkere i parkeringshus. Dette for å gjøre det enkelt å manøvrere bilen i parkeringshuset.

Senteret legger stor vekt på renhold og er helt klare på at dette må holde en høy standard. De mener at kundene fort vil merke det hvis dette ikke er bra nok. Kundene skal sitte igjen med en følelse om at CC er rent og pent, forteller senterlederen. De har også tanker rundt temperaturen inne på senteret som uavhengig av årstid skal være mest mulig behagelig.

4.1.3 Økt verdi for kunden

Verdi for kunden skapes når senteret greier å dekke kundenes ulike behov. Senteret trenger å tilpasse seg dette og gi kunden det den trenger. Gjennom å dekke kundenes behov håper CC å skape en lojalitet hos kunden, og de vil at kunden skal være sikre på at hos CC-Stadion kan de få dekket sine behov og at de vil ønske å komme tilbake dit. Senterleder forteller at det å skape verdi i felleskap, både mellom ansatte og sammen med kunden, er viktig for senteret. «...for «in the end» så handler det om møter mellom mennesker». CC forteller at de er nødt til å skape en merverdi for kundene og at dette blir mer og mer viktig. Denne merverdien for kundene ønsker CC å skape gjennom å være en hyggelig møteplass, tilby et variert utvalg serveringssteder og bredde i utvalg av butikker. Senterlederen forteller at det ikke nødvendigvis bare er handelen som er viktig, men også det å gå på kafe, være i parken, eller bare kose seg med hele familien. Videre sier senterleder at verdi også kan være når de i felleskap på senteret får til ting sammen, som godt samarbeid og samhold.

4.2 Kvantitativ spørreundersøkelse

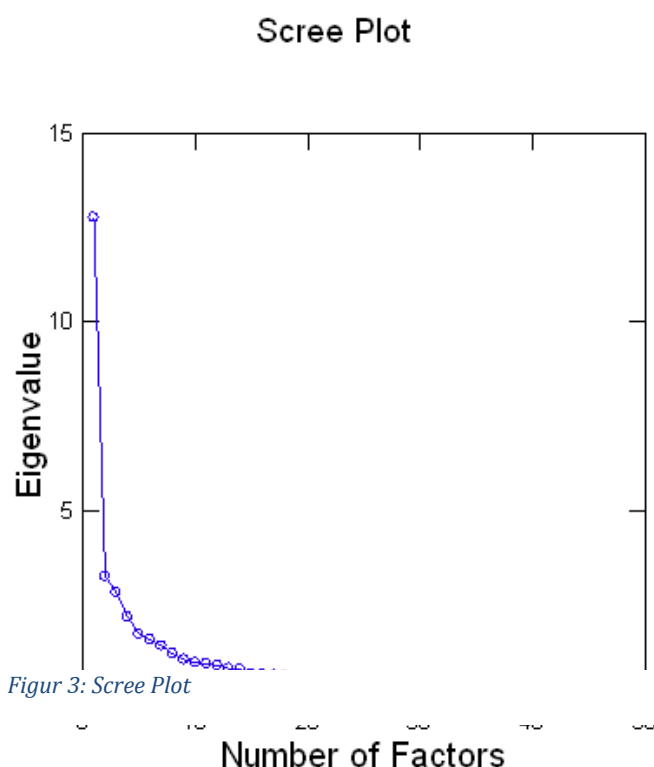
4.2.1 Faktor analyse

Validitet

For å sjekke om dataene våre er valide, gjennomførte vi en faktoranalyse.

Gjennom denne analysen vil de ulike indikatorene bli slått sammen til faktorer. Vi vil kontrollere om disse faktorene stemmer overens med nøkkelfaktorene i modellen vår. Ved første faktoranalyse med en egenverdi satt til 1 (vedlegg 4), fikk vi frem faktorer vi mistenker var støy. Den tiende faktoren hadde en egenverdi over 1, men som vi kan se ut fra Scree Plot (fig.3) ligger denne på en rett linje

sammen med de resterende faktorene. Dette er ofte et tegn på støy. Derfor valgte vi å heve egenverdien til 1,1 og foreta en ny faktoranalyse. Ved en egenverdi på 1,1 fikk vi åtte



Figur 3: Scree Plot

faktorer. Faktoranalysen er basert på 131 respondenter, og de åtte faktorene forklarer til sammen 65,5 % av variasjonen.

Tabell 1 viser hvor mye variasjon som kan forklares fra de ulike faktorene.

| | Percent of Total Variance Explained | | | | | | |
|--------|-------------------------------------|-------|-------|-------|------|-------|-------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 14,792 | 12,088 | 8,199 | 8,262 | 5,815 | 6,79 | 6,033 | 3,533 |

Tabell 1: Prosent av total variasjon

Faktoranalysen (vedlegg 5) viser at de ulike indikatorene vi undersøkte stort sett grupperer seg sånn at de danner faktorer som stemmer overens med nøkkelfaktorene våre. Vi ser allikevel at vi må gjøre noen justeringer for å unngå eventuelle forstyrrelser i senere analyser:

- Indikatorene «Jeg føler CC-Stadion dekker mine behov» og «Jeg føler at CC-Stadion dekker mine ønsker» var i undersøkelsen ment å skulle være indikatorer for nøkkelfaktoren «Service». I faktoranalysen grupperte disse indikatorene seg sammen med indikatorer fra nøkkelfaktoren «Utvalg». Vi kan se logikken i dette og forstå at resultatene har blitt sånn, men for å unngå tvil og følgefeil rundt dette senere i analysene så velger vi å fjerne disse indikatorene. Vi mener også at indikatorene som er igjen både i «service» og «utvalg» dekker opp «ønsker og behov» godt nok som det er.
- «Factor 8» i faktoranalysen inneholder sju indikatorer fra flere forskjellige av nøkkelfaktorene våre. Flere av disse indikatorene scorer jevnt høyt på flere av de andre faktorene også. På bakgrunn av dette velger vi å se bort fra hele «factor 8» og fjerne disse indikatorene da det blir vanskelig å finne noen mening med denne faktoren senere i analysene.
- «Factor 1», «Factor 5» og «Factor 7» består alle av indikatorer fra vår nøkkelfaktor «service». Vi har derfor valgt å kjøre en faktoranalyse til på disse tre faktorene (vedlegg 6). De tre faktorene fra den første faktoranalysen ble da slått sammen til en ny faktor som stemmer overens med vår nøkkelfaktor «service» og denne forklarer 50% av variasjonen. Dette forenkler det videre analysearbeidet.

Ved hjelp av disse faktoranalysene har vi nå gjort noen justeringer med indikatorene våre for å styrke undersøkelsens validitet, med dette har vi forsikret oss at de ulike indikatorene måler forskjellige ting.

Disse faktorene som nå stemmer overens med våre nøkkelfaktorer vil vi bruke videre i regresjonsanalyser for å teste våre hypoteser og påvise eventuelle sammenhenger.

- Factor 1, factor 5 og factor 7 har blitt slått sammen og stemmer overens med «service»
- Factor 2 stemmer overens med «utvalg».
- Factor 3 stemmer overens med «utforming».
- Factor 3 stemmer overens med «arrangement»
- Factor 6 stemmer overens med «serveringstilbud»

Faktor «opplevelse og verdi»

Vi har også kjørt en faktoranalyse (Tabell 2) til på indikatorene som tar for seg «kundens totale opplevelse av CC-Stadion» og indikatoren for verdi som spør om kundene «vil besøke CC igjen» for å få frem en felles faktor for både opplevelse og verdi. Med en egenverdi på 1 fant vi en faktor på 1,536 (Tabell 3). Denne faktoren forklarer 76,8 % av variasjonen mellom indikatorene (tabell 4).

| Component Loadings | |
|---|-------|
| | 1 |
| Hvordan er din totalopplevelse av CC-Stadion?(Q28) | 0,876 |
| Hvor sannsynlig er det at du vil besøke CC-Stadion i fremtiden?(Q29) | 0,876 |

Tabell 2: Faktoranalyse, Component Loadings

| Latent Roots (Eigenvalues) | |
|---------------------------------------|-------|
| 1 | 2 |
| 1,536 | 0,464 |

Tabell 3: Egenverdi

| Percent of Total Variance Explained |
|--|
| 76,818 |

Tabell 4: Total Variasjon

Denne faktoren vil vi bruke videre i regresjonsanalysen som en avhengig variabel som skal testes mot de uavhengige nøkkelfaktorene våre for å kunne påvise eventuelle sammenhenger.

4.2.2 Reliabilitet – Cronbachs alfa

Vår Cronbachs alfa analyse (tabell 5) viser at alle indikatorene på de forskjellige nøkkelfaktorene våre har en verdi på over 0,7. Dette betyr at undersøkelsen har en høy reliabilitet. Tabellen under viser også hvor mange svar analysen har tatt med for hver faktor og hvor mange indikatorer de består av.

| Nøkkelfaktorer | Antall svar | Antall indikatorer | Cronbachs alpha verdi |
|------------------|-------------|--------------------|-----------------------|
| Utforming | 140 | 5 | 0,779 |
| Utvalg | 139 | 6 | 0,897 |
| Serveringstilbud | 138 | 3 | 0,881 |
| Service | 135 | 14 | 0,901 |
| Arrangement | 139 | 4 | 0,846 |

Tabell 5: Cronbachs alfa verdier

4.2.3 Hypotesetesting

Regresjonsanalysen har blitt utført på bakgrunn av svar fra 130 respondenter. Denne viser en adjusted Squared Multiple R for «Totalopplevelse + verdi» på 54,3 %. Dette betyr at vår modell forklarer 54,3 % av kundenes totale opplevelse og verdi av å besøke CC-Stadion.

| Avhengig variabel Total opplevelse og Verdi N:130 | | |
|--|-----------------------------|---------|
| Faktor | Adjusted Squared Multiple R | P-verdi |
| Totalopplevelse og Verdi | 0,543 | |
| Utforming | | 0 |
| Utvalg | | 0 |
| Serveringstilbud | | 0,217 |
| Service | | 0,004 |
| Arrangement | | 0,007 |

Tabell 6: Oppsummert regresjonsanalyse

(For en mer fullstendig regresjonsanalyse se vedlegg 7).

H1: Utforming har betydning for kundenes totalopplevelse og verdi

Regresjonsanalysen viser når man undersøker sammenhengen mellom utforming og kundens totalopplevelse og verdi korrigert for de andre nøkkelfaktorene så kan man med en p-verdi på 0 med sikkerhet forkaste null hypotesen. Det er en signifikant sammenheng mellom utforming og kundens totalopplevelse og verdi.

H2: Utvalg har betydning for kundens totalopplevelse og verdi

Regresjonsanalysen viser når man undersøker sammenhengen mellom utvalg og kundens totalopplevelse og verdi korrigert for de andre nøkkelfaktorene så kan man med en p-verdi på 0 med sikkerhet forkaste null hypotesen. Det er en signifikant sammenheng mellom utvalg og kundens totalopplevelse og verdi.

H3: Serveringstilbud har betydning for kundens totalopplevelse og verdi

Regresjonsanalysen viser når man undersøker sammenhengen mellom serveringstilbud og kundens totalopplevelse og verdi korrigert for de andre nøkkelfaktorene så kan man med en p-verdi på 0,217 ikke forkaste null hypotesen. Med en signifikansnivå på 5%, 0,05 har man ikke grunnlag til å kaste nullhypotesen. Det er ikke en signifikant sammenheng mellom serveringstilbud og kundens totalopplevelse og verdi.

H4: Service har betydning for kundenes totalopplevelse og verdi

Regresjonsanalysen viser når man undersøker sammenhengen mellom service og kundens totalopplevelse og verdi korrigert for de andre nøkkelfaktorene så kan man med en p-verdi på 0,004 med sikkerhet forkaste null hypotesen. Det er en signifikant sammenheng mellom service og kundens totalopplevelse og verdi.

H5: Arrangement har betydning for kundenes totalopplevelse og verdi

Regresjonsanalysen viser når man undersøker sammenhengen mellom arrangement og kundens totalopplevelse og verdi korrigert for de andre nøkkelfaktorene så kan man med en p-verdi på 0,007 med sikkerhet forkaste null hypotesen. Det er en signifikant sammenheng mellom arrangement og kundens totalopplevelse og verdi.

Vi har funnet belegg for å påstå at det er sammenheng mellom nøkkelfaktorene *utforming*, *utvalg*, *service*, *arrangement* og kundene totalopplevelse av CC-Stadion og deres opplevelse av verdi (ønske om å besøke senteret igjen). Vi fant derimot ikke sammenheng mellom CC-

Stadions *serveringstilbud* og kundenes totalopplevelse og deres opplevelse av verdi (ønske om å besøke senteret igjen).

4.2.4 Kundenes opplevelse og forventning til CC-Stadion

Her legger vi frem de konkrete funnene vi har gjort til hver enkelt indikator på våre fem nøkkelfaktorer. Tabellene viser gjennomsnittscore for hva kundene mener om CC-Stadion («CC» i tabellen). Tabellen viser deretter en gjennomsnittscore for hvordan de mener det ideelle kjøpesenteret bør være på hver enkelt indikator. Tabellen viser også frem differansen mellom kundenes score på CC og det ideelle kjøpesenteret. Dette gir oss en dypere forståelse for hva kundene verdsetter og gir oss samtidig et bilde på hvor CC-Stadions forbedringspotensial ligger.

Tabellen viser også hvor mange respondenter som har svart på hver enkelt indikator.

De indikatorene vi kuttet ut i faktoranalysen er her strøket over, men de er fortsatt synlige da vi mener de fortsatt kan være interessante i denne sammenheng.

Gjennomsnittscoren er utregnet på bakgrunn av svaralternativene som varierte fra 1 til 5, der 1 er svært uenig, og 5 er svært enig.

Utforming

Tabellen viser tydelig at kundene stort sett er enige i at utformingen på CC-Stadion er bra, men «oversiktlig» og «logisk plassering på butikkene» er lavere enn hva de ser for seg hos et ideal kjøpesenter. Total gjennomsnittscore for nøkkelfaktoren *utforming* er noe bedre enn hva de forventer seg hos et ideal kjøpesenter.

| Utforming av lokaler | CC | Ideal | Diff. | N |
|---|-----------------|-----------------|------------------|----------|
| Oversiktlige | 3,77 | 4,30 | -0,53 | 140 |
| Innbydende | 4,06 | 4,21 | -0,15 | 140 |
| Lyse | 4,16 | 3,84 | 0,32 | 140 |
| Moderne | 4,25 | 3,65 | 0,60 | 139 |
| Logisk plassering på butikkene | 3,23 | 3,93 | -0,70 | 140 |
| Urbant uttrykk | 3,79 | 3,16 | 0,62 | 140 |
| God romslighet | 4,35 | 4,04 | 0,31 | 139 |
| Fine uteområder | 3,61 | 3,32 | 0,29 | 140 |
| Totalt gjennomsnitt | 3,90 | 3,81 | 0,10 | |

Tabell 7: Kundens opplevelser av utforming

Utvalg

Tabellen viser tydelig at utvalget på CC-Stadion stort sett ikke lever opp til hva kundene forventer seg av et ideal kjøpesenter. Et par av indikatorene er svakt positive i CCs favør, men total gjennomsnittscore for nøkkelfaktoren *utvalg* er lavere enn hva kundene forventer av et ideal kjøpesenter.

| Utvalg | CC | Ideal | Diff. | N |
|---|-------------|-------------|--------------|-----|
| Variert utvalg butikker | 3,86 | 4,24 | -0,37 | 140 |
| Variert vareutvalg | 3,84 | 4,45 | -0,60 | 139 |
| Utvalg butikker som passer for meg | 3,79 | 3,75 | 0,04 | 139 |
| Vareutvalg som passer for meg | 3,76 | 4,11 | -0,36 | 140 |
| Butikker som passer for «hele familien» | 3,84 | 4,29 | -0,46 | 140 |
| Vareutvalg som passer for «hele familien» | 3,78 | 3,76 | 0,02 | 139 |
| Totalt gjennomsnitt | 3,81 | 4,10 | -0,29 | |

Tabell 8: Kundens opplevelser av utvalg

Serveringstilbud

Tabellen viser at kundene mener at serveringstilbudet på CC-Stadion ikke oppfyller hva de forventer av et ideal kjøpesenter. Alle indikatorene viser en negativ score.

| Serveringstilbud | CC | Ideal | Diff. | N |
|--|-------------|-------------|--------------|-----|
| Variert utvalg serveringssteder | 3,55 | 3,73 | -0,17 | 140 |
| Utvalg serveringssteder som passer for meg | 3,46 | 3,99 | -0,53 | 140 |
| Innbydende serveringssteder | 3,55 | 3,88 | -0,33 | 140 |
| Totalt gjennomsnitt | 3,52 | 3,86 | -0,34 | |

Tabell 9: Kundenes opplevelser av serveringstilbud

Service

Tabell 9 viser klart at kundene på CC-Stadion mener de gir en service som er lavere enn deres ideal kjøpesenter på alle indikatorene. Total gjennomsnittscore for nøkkelfaktoren *service (del 1)* er lavere enn hva kundene forventer av et ideal kjøpesenter.

| Generell service - service del 1 | CC | Ideal | Diff. | N |
|---------------------------------------|-------------|-------------|--------------|-----|
| God service | 3,64 | 4,37 | -0,73 | 140 |
| Jevnt servicenivå uavhengig av butikk | 3,43 | 4,24 | -0,81 | 140 |
| Verdsetter meg som kunde | 3,49 | 4,34 | -0,84 | 140 |
| Ansatte er viktig for meg som kunde | 4,01 | 4,16 | -0,14 | 140 |
| Tar mine tilbakemeldinger på alvor | 3,42 | 4,14 | -0,72 | 140 |
| God klagehåndtering | 3,31 | 4,19 | -0,88 | 139 |
| Oppdatert på de nyeste trender | 3,57 | 3,73 | -0,16 | 140 |
| Dekker mine behov | 3,81 | 4,24 | -0,43 | 140 |
| Dekker mine ønsker | 3,59 | 4,17 | -0,59 | 140 |
| Totalt gjennomsnitt | 3,59 | 4,18 | -0,59 | |

Tabell 10: Kundenes opplevelser av generell service - service (del 1)

Tabell 10 viser at kundene på CC-Stadion mener at to av faktorene er dårligere enn ved et ideal kjøpesenter, mens en av indikatorene er høyere enn ved et ideal senter. Total gjennomsnittscore for nøkkelfaktoren *service (del 2)* er noe dårligere enn hva kundene forventer av et ideal kjøpesenter.

| Skjulte tjenester - service del 2 | CC | Ideal | Diff. | N |
|-----------------------------------|-------------|-------------|--------------|-----|
| Gode parkeringsmuligheter | 4,39 | 4,43 | -0,04 | 140 |
| Behagelig temperatur | 4,12 | 4,07 | 0,05 | 140 |
| God renslighet | 4,19 | 4,42 | -0,24 | 140 |
| Totalt gjennomsnitt | 4,23 | 4,31 | -0,08 | |

Tabell 11: Kundenes opplevelser av skjulte tjenester - service (del 2)

Tabell 12 viser at kundene på CC-Stadion mener at de ansatte ikke leverer service som møter deres forventninger til et ideal kjøpesenter. Total gjennomsnittscore for nøkkelfaktoren *service (del 3)* er lavere enn hva kundene forventer fra et ideal kjøpesenter.

| Ansatte - Service del 3 | CC | Ideal | Diff. | N |
|--------------------------------|-------------|--------------|--------------|----------|
| Imøtekommende | 3,73 | 4,23 | -0,50 | 139 |
| Hjelpsomme | 3,77 | 4,27 | -0,50 | 139 |
| Profesjonelle | 3,58 | 4,14 | -0,56 | 139 |
| Kunnskapsrike | 3,50 | 4,16 | -0,65 | 139 |
| Effektive | 3,47 | 4,12 | -0,65 | 139 |
| Kreative | 3,35 | 3,73 | -0,37 | 139 |
| Engasjerte | 3,49 | 4,08 | -0,59 | 139 |
| Ydmyke | 3,32 | 4,04 | -0,73 | 138 |
| Totalt gjennomsnitt | 3,53 | 4,10 | -0,57 | |

Tabell 12: Kundenes opplevelser av ansatte - service (del 3)

Arrangement

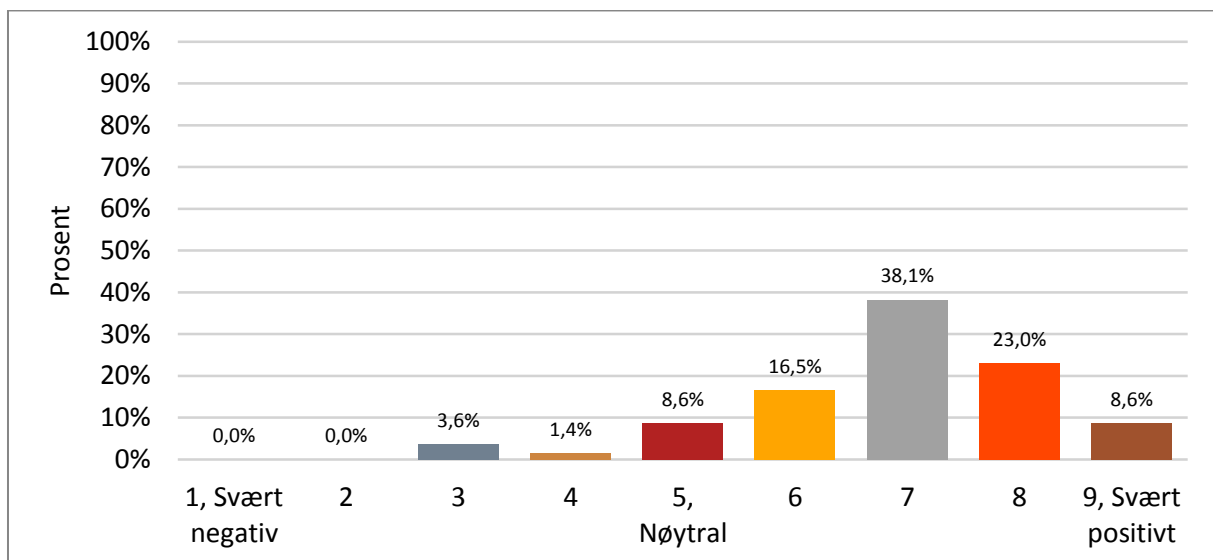
Tabellen viser at kundene på CC-stadion mener at arrangementene ikke scorer like høyt som ved et ideal kjøpesenter, mens et par av de andre indikatorene scorer høyere. Total gjennomsnittscore for nøkkelfaktoren *arrangement* er noe lavere enn hva kundene forventer av et ideal kjøpesenter.

| Arrangement | CC | Ideal | Diff. | N |
|----------------------------|-------------|--------------|--------------|----------|
| Er varierte | 3,31 | 3,37 | -0,06 | 140 |
| Relevante for meg | 2,87 | 3,29 | -0,41 | 140 |
| Skaper en god atmosfære | 3,41 | 3,39 | 0,02 | 140 |
| Bidrar til en sosial ramme | 3,44 | 3,30 | 0,13 | 138 |
| Totalt gjennomsnitt | 3,26 | 3,34 | -0,08 | |

Tabell 13: Kundenes opplevelser av arrangement

Totalopplevelse

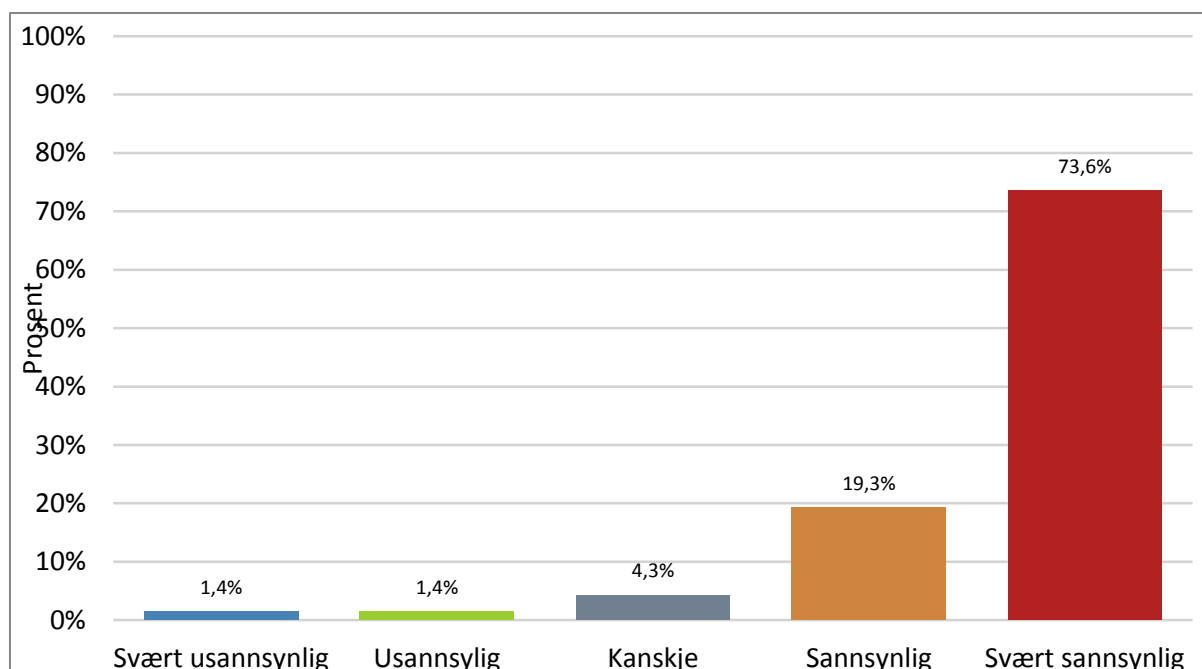
Totalt viser det seg at kundene har en god opplevelse når de besøker CC-Stadion (Fig. 4). På direkte spørsmål om hvordan deres totalopplevelse av CC-Stadion er svarer respondentene følgende: Hele 8,6 % av 140 respondenter svarer at de er svært positive til sin totalopplevelse på en skala fra 1 til 9, hvor 1 er svært negativ, 5 er nøytral og 9 er svært positiv. 23 % svarer 8, og flesteparten av respondentene på 38 %. 16,5 % av respondentene gir CC en score på 6, mens 8,6 % er nøytrale til i spørsmål om deres kundeopplevelse. 1,4 % er misfornøyde og gir en score på 4, og 3,6 % av respondentene gir en score på 3. Dette gir en gjennomsnittscore på 6,88.



Figur 4: Kundens totalopplevelse av CC-Stadion

Besøke igjen

Det viser seg at de aller fleste av respondentene har en intensjon om å gjenbesøke CC-Stadion igjen (Fig. 5). 74 % gir uttrykk for at det er svært sannsynlig at de vil besøke CC igjen. 19 % gir uttrykk for at det er sannsynlig. Det vil si at hele 93 % av kundene svarer at det er sannsynlig eller svært sannsynlig at de vil besøke senteret igjen. 4 % gir uttrykk for kanskje, 1,4 % oppgir at det er usannsynlig og 4 % svarer at det er svært usannsynlig at de vil besøke CC igjen.



Figur 5: Intensjon om besøke CC-Stadion igjen

5 Drøfting

5.1 Intervju mot teori

CC-Stadion ønsker å gi kundene sine en god følelse av å være på senteret, og håper at dette igjen skal føre til at kundene får lyst til å komme tilbake. Dette samsvarer godt med Andreassens (2006) syn på lojalitet. CC jobber målrettet med dette mot unge og gamle. Det kommer tydelig frem under intervjuet med senterlederen at CC ønsker å skape en rød tråd gjennom hele kundens opplevelse av senteret. I følge Grönroos (2015) er det viktig å ha helhetlige løsninger fordi kundene kommer til en bedrift med et behov eller ønske. For å skape helhetlige løsninger bruker CC-Stadion det vi anser som fem nøkkelfaktorer som fører til en opplevelse av verdi for kunden: *utforming*, *vareutvalg*, *serveringssteder*, *service* og *arrangementer* for å skape den gode opplevelsen. Senterets visjon: «Sammen skaper vi stolte øyeblikk» omhandler at kundene skal få en god opplevelse når de kommer dit, og den kommuniseres både internt og eksternt gjennom senterets hjemmesider. Senterlederen forteller om situasjoner hvor både selger og kjøper får en god handleopplevelse, at begge to skilles med et smil om munnen og er fornøyde med det felles møtet de nettopp har hatt.

Helkkula et al. (2012) hevder at verdi kan oppstå gjennom opplevelser også utenfor bedriften. De legger til rette for de store opplevelsene gjennom ulike arrangement både inne på senter,

men også utenfor senteret som for eksempel på CC-Amfi, påskeegg rundt i byen og gjennom magasinet som utgis fire ganger i året. Dette viser at CC har et bevisst forhold til at servicemøter også kan foregå på andre måter enn direkte interaksjoner mellom kunde og ansatt. CC legger også til rette for små opplevelser som gratis kaffe til en mann som står og venter mens kona handler. Dette kan være ting som kundene forteller videre til sin omgangskrets og som da vil kunne gi et godt inntrykk av senteret uten selv å ha opplevd dette. Dette kan være med på å påvirke, bevist eller ubevist, fremtidige opplevelser ved kjøpesenteret. Det er helt klart at CC jobber med å skape gode kundeopplevelser, helt i tråd med teorien vi har valgt å bygge denne oppgaven på.

Gjennom sine tiltak gjennom de fem nøkkelfaktorer ønsker senteret å skape en atmosfære som legger til rette for at kunden skal få en økt verdiopplevelse. CC-stadion har utformet bygget og sine aktiviteter med kundene i tankene. Senterlederen trekker frem et spesielt øyeblikk under skidagen de arrangerte og barn som fikk en medalje rundt halsen for første gang. Dette er noe som bidrar til økt verdi for både barn og voksne. Med bakgrunn i vår teori er det grunn til å anta at dette er noe som foreldre har pratet positivt om til familie og bekjente. Dette vil deretter føre til et positivt omdømme for CC og en større sjanse for å opparbeide seg lojalitet hos sine kunder, som igjen vil føre til mere gjenkjøp/gjenbesøk. En annen måte CC kan opparbeide sterke relasjoner til sine kunder er gjennom å etablere kundedatabase. CC-Stadion har foreløpig ikke etablert noen utvidet database, men samlet epostadresser og brukt dette til å sende nyhetsbrev. Senterleder sier at de etter hvert ønsker å opprette en utvidet kundeklubb/lojalitetsklubb. Grunnen til at dette ikke allerede er etablert er at de må finne den løsningen som passer best. De vil at en kundeklubb/lojalitetsklubb skal oppleves positivt for kundene, samtidig som løsningen fører til at kjøpesenteret kan oppnå det de ønsker. Med bakgrunn i teorien vår vil vi anbefale CC-Stadion å få på plass dette så fort som mulig. En slik database vil kunne bidra til bedre kjennskap til kundens ønsker og behov og vil kunne føre til tettere bånd mellom bedrift og kunde.

Det er viktig for senteret å følge med i markedet og holde seg oppdatert på de store trendene. Senterlederen forteller at hun leser mye artikler, er på konferanser, reiser og besøker andre kjøpesenter. Dette viser helt tydelig et ønske om å følge med i tiden, et ønske om å lære fra andre og lytte til markedet for å kunne tilby kundene hva de ønsker. Dette kan også anses som en fordel i og med at kunder ifølge Helkkula et al. (2012) ikke alltid trenger noen grunn til å bytte over til ny tilbyder, men av og til gjør det bare fordi de ønsker noe nytt. Det at CC har

valgt å ha en betjent informasjonsskranke hvor det skal være lett å komme med tilbakemeldinger, i tillegg til at senterleder ønsker en åpen dialog, viser at CC er opptatt av å lytte til kunden. De er også opptatt av å skape relasjoner til kundene og det å ha innsikt i hva som er deres behov. Dette passer godt overens med et outside-in perspektiv.

Senterlederen forteller at CC har fått tilbakemeldinger på at det er lange avstander og for stort på senteret. Dette tror hun kan skyldes at kundene har kommet med forventninger basert på opplevelser de har hatt andre steder og som igjen har ført til at deres forventninger ikke har blitt møtt på CC-Stadion. Vi har i teorien skrevet at forventninger kan være en sentral del av kundenes opplevelse og at de er med på å forme om denne blir bra eller ikke. CC stadion på sin side sier i forhold til kundenes forventninger at det dreier seg om «...noen ting handler litt om at kunden blir kjent og på en måte aksepterer de rammene som ligger der, mens andre ting handler om at vi, at kundene har en forventning - så gjør vi tiltak som demmer opp for det forventingsgapet.» Dette synes vi er en passiv holdning til kundenes forventninger. Samtidig forteller jo CC at de bruker en rekke kanaler for å informere kundene på forskjellige måter. Dette kan man si bidrar til å forme kundenes forventninger, men dette er ikke noe CC selv trekker frem på direkte spørsmål. CC gir også uttrykk for at deres serviceløfte om hvordan de skal møte kunden, eller CC-løftet som de kaller det, kun brukes internt og de gir de uttrykk for at de ikke kommuniserer dette ut til sine kunder. Vi er av den oppfattelse at et slikt løfte med fordel kunne vært kommunisert ut. Både for å kunne styre kundenes forventninger i riktig retning, meg også for å differensiere seg fra sine konkurrenter. På en annen side kan det være «skummelt» å gå ut med løfter om hvordan man skal levere ovenfor sine kunder, og fallhøyden med å mislykkes vil bli høyere.

Når kundene og bedriftens forventninger er samkjørte vil mulighetene for «Co-destruction» og faren for misfornøyde kunder bli mindre. Vi ser på «Co-destruction» som noe som både kan skje i direkte og indirekte interaksjoner mellom kunde og senteret. Jo tydeligere CC er på hva de leverer, desto mer samkjørte blir CC og kundenes forventninger. Dessuten vil dette kunne bidra til at CC- Stadion og kundene får en lik forståelse for hva som selges og kjøpes, helt i tråd med det Strandvik & Holmlund (2015) sier. CCs begrunnelse for ikke å gå ut med «CC-løftet» er at de ikke vil fortelle kundene hva de skal oppleve, men at kundene selv skal oppleve senteret. Samtidig sier de at de vil gi kundene «Mer enn forventet». Vi mener at dette er en typisk strategi mange bedrifter tyr til, og på bakgrunn av teori kan vi hevde at dette også er et tveegget sverd, da man på sikt aldri vil greie å levere «mer enn forventet».

5.2 Spørreundersøkelse mot intervju

I vårt kvalitative intervju fant vi at det samsvarte godt mellom CC-Stadions syn på service og arbeidet deres med å skape gode opplevelser og økt verdi for deres kunder, sammenlignet med vår teori. Det vi derimot har funnet ut ved å spørre kundene om hvordan de opplever å være kunde på CC er at det er mye avvik mellom hva kunden opplever på CC og hva de forventer av et ideal kjøpesenter. Siden mange av indikatorene er utarbeidet på bakgrunn av hva CC-Stadion sier de skal være gode på, er det grunn til å rette en kritikk på de indikatorene de scorer dårlig på.

Vi ser at CC-Stadion har truffet bra med sin utforming (tabell 7, s. 36) totalt sett, selv om de scorer dårlig på viktige indikatorer som «oversiktlig» og «logisk plassering av butikker». Dette er overaskende da CC hevder at de har plassert butikkene med tanke på effektiv og oversiktig handel. En årsak kan være selve utformingen og at dette er årsaken til den lave scoren på disse indikatorene. En annen årsak kan være for dårlig skilting, planoversikt og for lite merking sånn at kundene ikke finner så lett frem. På bakgrunn av hva senterleder har fortalt kan vi slå fast at CC totalt sett har truffet godt med sine tanker rundt utformingen av senteret.

Når det gjelder utvalget (tabell 8, s.37) fant vi også her ut at det ikke samsvar helt mellom det CC mener de leverer og det kunden faktisk opplever. CC-Stadion hevder at de har et bredt tilbud og noe som passer for enhver, i tillegg til butikker som er unike for regionen. Kundene på sin side gir uttrykk for at CC leverer lavere score enn ved deres ideal kjøpesenter. At CC-Stadion har en butikk sammensetning som er unik for innlandet når det gjelder kjøpesenter kan vanskelig motsies, men det kan fra analysen se ut som om de ønsker mer hva gjelder variasjon i utvalget.

Av resultatene i spørreundersøkelsen kommer det frem at serveringstilbudet (tabell 9, s.37) ved kjøpesenteret er en av nøkkelfaktorene med lavest score både når det gjelder opplevelse på CC, men også på ideal kjøpesenteret. En mulig årsak til dette kan være at kunden i utgangspunktet oppsøker kjøpesenteret av andre grunner enn for å spise, og at det derfor ikke alltid er relevant for kunden hvilket tilbud som er der. Det at tilbudet er der kan også gjøre at kundene ikke tenker over dette i stor grad, men dersom det hadde manglet ville kundene ha

lagt større merke til det – en hygienefaktor. CC ønsker å ha et variert utvalg serveringsteder, men scorer dårlig på indikatoren for dette.

Vi ser at indikatorene på generell service (tabell 10, s. 38) og ansatte (tabell 12, s. 39) er de som får lavest score i undersøkelsen, og det er også her vi finner de største sprikene mellom CC og et ideal kjøpesenter. CC hevdet i intervjuet at de vektla å være gode på å møte kunden og yte god service. Det skal riktignok sies at å levere service opp til et idealnivå for kunden er vanskelig over tid, men dette idealet må fortsatt være noe å strekke seg etter. I følge kundenes svar ser det også ut til at senteret har igjen et stykke til de når et jevnt servicenivå i de ulike butikkene. Etersom senteret uttrykker at dette er noe som er viktig for dem, er det av betydning at de fortsetter fokuset på å samkjøre servicenivået i butikkene slik at servicen oppleves likt og at senteret vil fremstå som en helhet med rød tråd når det gjelder service. På den annen side scorer senteret høyest på skjulte tjenester (tabell 11, s. 38) og er totalt sett tett opp mot kundenes ideal senter.

I spørreundersøkelsen kommer det frem at kundene ved CC-Stadion synes arrangementene (tabell 13, s. 39) ved senteret skaper god atmosfære og bidrar til en sosial ramme. Dette samsvarer med CCs formening om at kjøpesenteret skal være en møteplass. Gjennomsnittlig er det denne nøkkelfaktoren som scorer lavest for både CC og kundenes ideal. Indikatoren «relevante for meg» er også den som scorer lavest av alle undersøkelsens indikatorer, en score på 2,87 betyr faktisk at respondentene er uenige i at arrangementene på CC er relevante for dem.

På et overordnet nivå kan det være flere grunner til gapet mellom hva CC sier de leverer til kunden og hva kunden faktisk opplever. Hvor stort dette gapet helt reelt er, er vanskelig å fastslå. Vi har ingen reel målestokk for hva CC mener de skal levere når de sier de skal være gode på en av indikatorene. Etersom kundene gjennom spørreundersøkelsen har gitt klart uttrykk for hva de ideelt sett ønsker ved et kjøpesenter, ser vi allikevel ingen grunn til at dette ikke bør være et reelt mål for hva CC-Stadion bør levere.

Grunner til sprikene vi finner er høyst sannsynlig sammensatte. Som vi har vært inne på tidligere kan for eksempel en tydelig formidling av hva CC-Stadion mener de skal levere ovenfor kunden, være med å bidra til å justere kundenes forventinger til et riktig nivå. På den annen siden vet vi ikke om respondentenes ideal kjøpesenter representerer de faktiske

forventningene til CC-Stadion. Vi kan dermed ikke fastslå med sikkerhet at det finnes et misforhold mellom kundenes forventninger og det de opplever på CC-Stadion.

CC er dessuten et relativt nystartet kjøpesenter. Det er grunn til å tro at en nystartet bedrift med 750 ansatte vil ha problemer med å innføre en lik servicestandard gjennom hele bedriften, på tvers av ulike bedrifter som også har egne føringer på dette. Mange butikkansatte på et kjøpesenter er dessuten gjerne unge og deltidsansatte, og dette bidrar ofte til utfordringer knyttet til å levere service på et nivå som tilfredsstillende stadig mer krevende kunder.

6 Konklusjon

Formålet med dette studiet har vært å finne ut av CC-Stadions syn på service, hvordan de jobber for å skape gode kundeopplevelser og å øke kundens opplevelse av verdi ved å være kunde hos dem. Videre har vi undersøkt om det kjøpesenteret sier de gjør, faktisk stemmer overens med det kundene faktisk opplever. Vi har fra senterets ståsted kartlagt hva de gjør for å tilrettelegge for verdi i provider sphere, hvordan de sammen med kunden samskaper verdi i joint sphere, og vi har dessuten avdekket at senteret gjør tiltak som skal bidra til å påvirke kundene i customer sphere. Fra kundens ståsted har vi avdekket hvordan de opplever tiltakene som blir gjort og hvordan de føler de kan påvirke provider sphere gjennom tilbakemeldinger. Vi har fått innblikk i hvordan de opplever samskapingen i joint sphere, og hvordan de selv bedømmer totalopplevelsen av senteret. Vi har også avdekket at de fleste ønsker å komme tilbake, noe som tyder på at kundene føler at senteret gir dem økt verdi.

Funnene i våre studier viser at CC-stadion har et syn på verdi som samsvarer godt med «the Nordic-school's» og servicelogikkens syn på verdi, og da spesielt Helkkullas «value in experience» teori. De anerkjenner at opplevelsen er en sentral del for kunden og at verdi kan være noe som oppstår i de opplevelsene de får i møte med senteret. Dette er også noe som er helt i tråd med teori om «co-creation», hvor man skaper verdi sammen.

Ved hjelp av våre hypoteser har vi påvist en sammenheng mellom 4 av 5 nøkkelfaktorer, kundenes totale opplevelse og ønske om å komme tilbake. I dette tilfellet er totalopplevelsen dessuten bra og de aller fleste kundene har intensjoner om å besøke senteret igjen. CC-Stadion gjør med andre ord mye bra totalt sett.

Vi ser derimot at senteret på flere områder ikke greier å levere så godt som de sier de skal gjøre ovenfor sine kunder. Dette ser vi på helt sentrale områder som service, ansatte, utvalg og serveringssteder som i vår undersøkelse får en lav gjennomsnittscore fra sine kunder. På disse områdene er også kundenes forventninger til et ideal kjøpesenter en del høyere. Med bakgrunn i teori fra Strandvik & Holmlund (2015) tør vi påstå at det på CC-Stadion kan være ulik oppfattelse om hva som kjøpes og hva som selges. I denne sammenheng ligger forskjellen etter vårt syn i ulik oppfattelse av standarder på indikatorer knyttet til service, ansatte, utvalg og serveringsstilbud. En mulig årsak til dette kan være at CC-Stadion tydelig signaliserer et high-end uttrykk gjennom sin markedskommunikasjon, og dette er noe senterleder selv har gitt uttrykk for. Samtidig forteller hun at de skal være et senter for alle, men hovedfokuset er fra midtsjiktet og opp. Et slikt signal til kunden er noe som kan være vanskelig å leve opp til.

Senteret har på den annen side levert en opplevelse og en verdi for kundene slik at hele 93 % har planer om å besøke det igjen. Dette tyder på fornøyde kunder og det gir gylden mulighet for senteret til å bygge langsiktige relasjoner. Vi er av den oppfatning at en kundedatabase/utvidet kundeclub vil kunne styrke dette arbeidet. Den vil kunne gi senteret en dypere forståelse for kundenes ønsker, behov og forventninger, som vil kunne føre til at senteret kan tilpasse sine interne ressurser og prosesser på best mulig måte for å støtte kundene og bidra til å gi de en økt opplevelse og merverdi. Dette er helt i tråd med å innta et outside-in perspektiv.

Selv om vi hevder at det er endel sprik i hva som blir levert fra bedriften og det som oppleves for kunden, har vi allikevel ikke noe belegg for å påstå at kundene opplever missnøye over den opplevelsen de får på CC, snarere det motsatte. Det eneste vi kan fastslå sikkert er at senteret scorer lavt på helt sentrale indikatorer, som vi vet er viktige både fra teorien og fra intervjuet med senterleder. Allikevel svarer kunden at totalopplevelse er bra og at de ønsker å komme tilbake. På bakgrunn av teori er det grunn til å tro at dette kan endre seg. Eventuell opparbeidet lojalitet og godt image vil kunne bli oppbrukt hvis senteret fortsetter å levere svakt på sentrale indikatorer.

7 Innvendinger til eget arbeid

Å utarbeide spørreundersøkelsen var en omfattende og tidkrevende prosess. Vi følte at mye var viktig og det var derfor vanskelig å begrense seg under operasjonaliseringen. Vi kuttet ned antall spørsmål og omformulerte oss mange ganger, men allikevel ser vi i ettertid at spørreskjemaet vi sendte ut kunne oppfattes som veldig omfattende, og at noen av spørsmålene kunne virke relativt like for respondentene. Det viste seg at vi har fått tilstrekkelige svar på enkelte spørsmål gjennom andre, og det har ført til at vi i analysen har valgt bort de spørsmålene vi følte ble overflødige. Ettersom vi brukte sosiale medier (Facebook) til å samle inn data, har vi ingen kontroll over hvem som er respondentene våre. Vi kan derfor ikke påstå at vi har et representativ utvalg og dette er noe som påvirker reliabiliteten til oppgaven vår. Reliabilitet går på hvor pålitelige de innsamlede dataene er (Johannessen et al., 2010). Når det gjelder hvorvidt respondentene har tolket spørsmålene på samme måte som vi har - har vi heller ingen garanti for dette.

7.1 Videre forskning

I løpet av vår forskningsprosess har vi kommet frem til at det hadde vært veldig interessant å gå dypere inn i kundens forståelse av problemsstillingen. Forslag til videre forskning kan derfor være å gjennomføre kvalitative intervju med noen av kjøpesenterets kunder. Dette vil kunne føre til dypere innsikt i hva som ligger bak svarene, enn hva vi fikk ved en kvantitativ spørreundersøkelse. Det kan også være interessant å undersøke hvordan andre kjøpesenter i regionen ser på service og tilrettelegging av opplevelser og verdi for kunden.

Er det slik at enkelt indikatorer ved et kjøpesenter kan score lavt, men når de er satt sammen til en helhet så gir dette en totalopplevelse for kunden som er høyere enn summen av hver enkelt indikator?

8 Litteraturliste

- Andreassen, T. W. (2006a). *Kunderelasjoner : markedsføringens økonomiske ansvar*. Oslo: Universitetsforl.
- Andreassen, T. W. (2006b). *Serviceledelse: planlegging og styring av sannhetens øyeblikk* (5. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2015). *Customer relationship management : concepts and technologies* (3 ed.). Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- CC-Stadion. (2016). Retrieved from www.ccstadion.no
- Christophersen, K.-A. (2013). *Introduksjon til statistisk analyse: regresjonsbaserte metoder og anvendelser*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Grennes, T. (2012). *Hvordan kan du vite om noe er sant? : Veiviser i forskning- og utredningsarbeid for studenter, ledere, konsulenter og journalister* (Vol. 2. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Grönroos, C. (2015). *Service management and marketing : managing the service profit logic* (4th ed. ed.). Chichester: Wiley.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Official Publication of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133-150. doi:10.1007/s11747-012-0308-3
- Grønmo, S. (1996). Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsforskningen. In Holter, Harriet, & R. Kalleberg (Eds.), *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (pp. 73-108). Oslo: Universitetsforlaget.
- Helkkula, A., Kelleher, C., & Pihlström, M. (2012). Characterizing Value as an Experience. *Journal of Service Research*, 15(1), 59-75. doi:10.1177/1094670511426897
- Jaakkola, E., Helkkula, A., & Aarikka-Stenroos, L. (2015). Service experience co-creation: Conceptualization, implications and future research directions. *Journal of Service Management*, 26(2), 182-205.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (Vol. 2). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg. ed.). Oslo: Abstrakt.
- Kotler, P. (2005). *Markedsføringsledelse* (3. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.

- Kristensson, P., Gustafsson, A., & Witell, L. (2014). *Tjänsteinnovation*. Lund: Studentlitteratur.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Tjenestedominant logikk: premisser, perspektiver, potensial*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- MacCarty, J. E., & Perreault, W. D. (2002). *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach* (14 ed.). New York: MacGraw Hill/Irwin.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforl.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co - creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14. doi:10.1002/dir.20015
- Strandvik, T., & Holmlund, M. (2015). We might know what we are selling, but do we know what the customer is buying? In J. Gummerus & C. von Koskull (Eds.), *Business Marketing: A Nordic School perspective* (pp. 205-218). Helsinki: CERS, Hanken School of Economics.
- Tsai, S.-P. (2010). Shopping mall management and entertainment experience: a cross-regional investigation. *The Service Industries Journal*, 30(3), 321-337. doi:10.1080/02642060802123376
- Wilson, A. M., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2012). *Services marketing: integrating customer focus across the firm* (2nd European ed. ed.). London: McGraw-Hill.

9 Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Når åpnet CC-stadion?

Hvor mange ansatte er det totalt på senteret?

Utforming av kjøpesenteret

Hvordan bruker dere utformingen av kjøpesenteret til å skape gode kundeopplevelser, og hvorfor?

Hvilke tanker har dere rundt utformingen av kjøpesenteret?

- Lay-out?
- Hvilke tanker har dere rundt butikk sammensetning?
- Plassering av butikker?
- Hvilke tanker har dere rundt vareutvalg?
- Hvilket formål/hensikt har dere med denne utformingen av senteret?
- Hva er tankene deres rundt utvalget av serveringssteder?

Hva slags atmosfære ønsker dere å skape med denne utformingen?

- Hvorfor?

Hvilke avdelinger består kjøpesenteret av?

Er det etablert noe samarbeid på tvers av butikkene?

- Utdyp

Syn på service?

Hvilket syn på service har bedriften og hvordan skaper de gode relasjoner til sine kunder gjennom organisering av driften?

Hva legger dere i begrepet service?

- Hva betyr service for dere?

Hva tilbyr dere kundene deres?

- Hvilke type tjenester tilbyr dere?
- Har dere andre typer tjenester dere utfører som ikke er synlig for kunden?
- Gir dere kundene deres noen form for garantier eller forsikringer?
- Hvordan informerer dere kundene om deres tilbud?

Hvilke ressurser anser dere som viktige for å levere ovenfor deres kunder?

- Ressurser i vid forstand. F.eks menneskelige, økonomiske.

Hvilke prosesser er viktige for å kunne levere ovenfor deres kunder?

- F.eks. Arbeidsflyt, systemer, rutiner
- Hvorfor er de utformet sånn?

Hva vektlegger dere ved utforming av nye tilbud?

- Hvordan holder dere dere oppdatert på trender/markedet?
- På hvilken måte differensierer dere dere fra konkurrentene?

Hva betyr kundene for dere?

Hvordan møter dere kundene?

- Hvorfor?

(Hvorfor velger kundene dere?)

- (Fremfor andre kjøpesenter eller andre butikker?)

Hvor godt kjenner dere kundene deres?

- Kilder til kundeinformasjon?

Hvordan ønsker dere å fremstå ovenfor kunden?

- Hvorfor?
- Hvordan når dere ut til kunden med dette budskapet?

Kundeopplevelser

Hva mener bedriften er gode kundeopplevelser, hvordan legger de til rette for dette gjennom sitt kvalitetsarbeid, og hvilke emosjonelle reaksjoner/engasjement ønsker bedriften å skape gjennom underholdningsopplevelser/arrangement for kunden?

Hvilke opplevelser gir dere kunden?

- Hvorfor?

Hva påvirker kundens opplevelse?

- (Er det andre faktorer enn dere som påvirker kundenes opplevelse?)

Hvilket engasjement ønsker dere å vekke hos kunden med disse opplevelsene?

- Hvilket følelsesmessig engasjement ønsker dere å vekke?

(Opplevelses dimensjoner)

- (Opprømtet)
- (Utforskning)
- (Avslapning)

- (Sosialisering)

Hva betyr kvalitet for dere?

Hva påvirker kundens opplevelse av kvalitet?

Hvilke tanker har dere til kundenes forventninger til dere?

Hvordan styrer dere kundenes forventninger til dere?

- Hvorfor?
- Har dere erfaringer med kunder som har kommet til dere med feil forventninger?
- Hva førte dette til?

Hvordan håndterer dere eventuelle avvik? (Uforutsett)

- Ansatte og system

Siste tema:

Når skapes og utvikles verdi?

Hvordan skapes og utvikles verdi for kunden?

Når skapes verdi?

- (I prosessen fra dere utformer et tilbud til kunden kjøper dette og tar det i bruk, når oppstår det verdi.)
- Utdyp?
- Når skapes det verdi for kunden?

(Value in use)

(Value in experience)

Kun et par spørsmål igjen.

Hvilke kontaktpunkter har dere med kundene?

Har dere noen situasjoner hvor dere skaper noe av verdi sammen med kunden?

Er det noe annet du ønsker å tilføye?

Vedlegg 2: Godkjenning fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Høgskolen i Hedmark
Postboks 400
2418 ELVERUM
Tlf: +47 63 28 21 01
Tlf: +47 63 28 21 02
E-post: nsd@nsd.no
www.nsd.no
NSD 2016

Daniella Lundesgaard
Institutt for organisasjons- og ledelsesfag Høgskolen i Hedmark
Postboks 400
2418 ELVERUM

Vår dato: 12.04.2016

Vår ref: 4841 / 17 A2L

Derevnt

Derevnt

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 13.01.2016. All nødvendig informasjon om prosjektet forelå i sin helhet 08.04.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

| | |
|----------------------|---|
| 48647 | Kundepplevelser og kundeverti på CC stadion |
| Behandlingsansvarlig | Høgskolen i Hedmark, ved institusjonens øverste leder |
| Daglig ansvarlig | Daniella Lundesgaard |
| Student | Bjørghild Stramsøyen |

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i melde skjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 02.05.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugsvædt

Audun Levlie

Kontaktperson: Audun Levlie tlf: 55 58 23 07

Vedlegg: Prosjektvurdering

Documentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSD's rutiner for elektronisk godkjenning

Autograferingen er elektronisk

NSD 1902, Sjøveien 100, Postboks 1017 Skansen, 2007 Oslo, Tlf: +47 22 95 12 11, nsd@nsd.no

NSD 1901, Sjøveien 100, Postboks 1017 Skansen, 2007 Oslo, Tlf: +47 22 95 12 11, nsd@nsd.no

NSD 1903, Sjøveien 100, Postboks 1017 Skansen, Tlf: +47 22 95 12 11, nsd@nsd.no

Vedlegg 3: Spørreundersøkelse

Service og kundeopplevelser

Denne undersøkelsen tar for seg hvordan du som kunde opplever ulike elementer ved CC-Stadion og hvordan du verdsetter disse. Spørsmålene du skal ta stilling til dreier seg om *utformingen, utvalget, serveringstilbudet, servicen og arrangementer* ved senteret.

Resultatet vil bli brukt i våres bacheloroppgave i studiet Serviceledelse og markedsføring.

Detaljert informasjonsskriv om denne undersøkelsen:

<http://turl.no/14ou>

På forhånd takk!

Mvh.

Ole Henrik Enger og Bjørghild Strømsøyen
Din identitet vil holdes skjult.
Les om retningslinjer for personvern. (Åpnes i nytt vindu)



1) Alder?

2) Kjønn

- Mann
 Kvinne



Utformingen av CC-Stadion

Hvor enig er du i følgende påstander om utformingen av CC-Stadions lokaler?

3) CC- Stadions lokaler er...

| | Svært uenig | Uenig | Nøytral | Enig | Svært enig |
|--------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| oversiktlige | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| innbydende | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| lyse | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| moderne | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4) CC-Stadion har...

| | Svært uenig | Uenig | Nøytral | Enig | Svært enig |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| en logisk plassering på butikkene | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| et urbant uttrykk | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| god romslighet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| fine uteområder | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5) Hvor høyt verdsetter du disse egenskapene ved en ideal utformingen på et kjøpesenter?

| | Svært lite | Lite | Passe | Mye | Svært mye |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Oversiktlige lokaler | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Innbydende lokaler | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Lyse lokaler | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Moderne lokaler | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| En logisk plassering på butikkene | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Urbane lokaler | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| God romslighet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Fine uteområder | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6) Hvordan opplever du utformingen av CC-Stadion?

- 1, Svært negativ 2 3 4 5, Nøytral 6 7 8 9, Svært Positiv

7) Hva har utformingen av CC-Stadion å si for din totalopplevelse av kjøpesenteret?

- 1, Ingenting 2 3 4 5 6 7 8 9, Alt



Utvalget ved CC-Stadion

Hvor enig er du i følgende påstander om utvalget ved CC-Stadion?

8) CC-Stadion har...

| | Svært uenig | Uenig | Nøytral | Enig | Svært enig |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| et variert utvalg butikker | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| et variert vareutvalg | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| et utvalg butikker som passer for meg | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| et vareutvalg som passer for meg | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| butikker som passer for "hele familien" | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| et vareutvalg som passer for "hele familien" | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Her er vi ute etter hvor mye du vil verdsette de samme egenskapene i et ideelt kjøpesenter.

9) Hvor høyt verdsetter du disse egenskapene ved et ideelt utvalg på et kjøpesenter?

| | Svært lite | Lite | Passe | Mye | Svært mye |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| et variert utvalg butikker | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| et utvalg butikker som passer for deg | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| butikker som passer for "hele familien" | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| et variert vareutvalg | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

CC-utvalg som passer for hele familien?"

10) Hvordan opplever du utvalget på CC-Stadion?

1, Svært negativt 2 3 4 5, Nøytralt 6 7 8
 9, Svært positivt

11) Hva har utvalget på CC-Stadion å si for din totalopplevelse av kjøpesenteret?

1, Ingenting 2 3 4 5 6 7 8 9, Alt



Serveringstilbudet ved CC-Stadion

Hvor enig er du i følgende påstander om serveringstilbudet på CC-Stadion?

12) CC-Stadion har...

| | Svært uenig | Uenig | Nøytral | Enig | Svært enig |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| et variert utvalg serveringssteder | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| et utvalg serveringssteder som passer for meg | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| har innbydende serveringssteder | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Her er vi ute etter hvor mye du vil verdsette de samme egenskapene i et ideelt kjøpesenter.

13) Hvor høyt verdsetter du disse egenskapene ved et ideelt serveringstilbud på et kjøpesenter?

| | Svært lite | Lite | Passe | Mye | Svært mye |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| et variert utvalg serveringsteder | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| innbydende serveringssteder | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| et utvalg serveringsteder som passer for meg | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

14) Hvordan opplever du serveringstilbudet på CC-Stadion?

1, Svært negativt 2 3 4 5, Nøytralt 6 7 8
 9, Svært positivt

15) Hva har serveringstilbudet på CC-Stadion å si for din totalopplevelse av kjøpesenteret?

1, Ingenting 2 3 4 5 6 7 8 9, Alt



Servicen ved CC-Stadion

Hvor enig er du i følgende påstander om servicen på CC-Stadion?

16) Jeg føler CC-Stadion...

| | Svært Uenig | Uenig | Nøytral | Enig | Svært enig |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| leverer god service | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|-------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| verdsetter meg som kunde | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ansatte er viktig for meg som kunde | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| tar mine tilbakemeldinger på alvor | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| gir en god klagehåndtering | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| er oppdatert på de nyeste trender | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| dekker mine behov | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| dekker mine ønsker | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

17) CC-Stadion har...

| | Svært uenig | Uenig | Nøytral | Enig | Svært enig |
|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| gode parkeringsmuligheter | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| behagelig temperatur innendørs | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| god renslighet | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Her er vi ute etter hvor mye du vil verdsette de samme egenskapene i et ideelt kjøpsenter.

18) Hvor høyt verdsetter du disse egenskapene ved en ideal utforming av et kjøpesenter?

| | Svært lite | Lite | Passe | Mye | Svært mye |
|--|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| God service | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Et jevnt servicenivå uavhengig av hvilken butikk man besøker | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Å bli verdsatt som kunde | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| De ansatte ved senteret | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| At dine tilbakemeldinger blir tatt på alvor | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| At de gir en god klagebehandling | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Oppdatert på de nyeste trender | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Dekker mine behov | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Dekker mine ønsker | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gode parkeringsmuligheter | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Behagelig temperatur innendørs | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| God renslighet | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



Service del 2.

Ansatte

Hvor enig er du i følgende påstander om de ansatte ved CC-Stadion?

19) Ansatte ved CC-Stadion er...

| | Svært uenig | Uenig | Nøytral | Enig | Svært enig |
|---------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| imøtekommende | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| hjelpsomme | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| profesjonelle | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |

| | | | | | |
|------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|
| effektive | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| kreative | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| engasjerte | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ydmyme | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Her er vi ute etter hvor mye du vil verdsette de samme egenskapene ved et ideelt kjøpesenter.

20) Hvor høyt verdsetter du disse egenskapene ved en ideal ansatt ved et kjøpesenter?

| | Svært lite | Lite | Passe | Mye | Svært mye |
|---------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| Imøtekommende | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Hjelpsomme | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Profesjonelle | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kunnskapsrike | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Effektive | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kreative | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Engasjerte | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ydmyme | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Informasjonskanaler

Hvor enig er du i følgende påstander om CC-Stadions informasjonskanaler?

21) Disse informasjonskanalene er nyttige for meg når det gjelder CC-Stadion...

| | Svært uenig | Uenig | Nøytral | Enig | Svært enig |
|--|-----------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| sosiale medier | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| senterets hjemmesider | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| tradisjonelle medier (lokalavis - både nett og papir, kampanjeavis, sentermagasin) | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| informasjonsskranken på senteret | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

22) Hvordan er opplever du servicen på CC-Stadion?

- 1, Svært negativ 2 3 4 5, Nøytralt 6 7 8
 9, Svært positiv

23) Hva har servicen på CC-Stadion å si for din totalopplevelse av kjøpesenteret?

- 1, Ingenting 2 3 4 5 6 7 8 9, Alt



Arrangementer ved CC-Stadion

Hvor enig er du i følgende påstander om arrangementene ved CC-Stadion?

24) CC-Stadions ulike arrangementer...

Svært uenig Uenig Nøytral Enig Svært enig

| | | | | | |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| er relevante for meg | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| skaper en god atmosfære | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| bidrar til en sosial ramme | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Her er vi ute etter hvor mye du vil verdsette de samme egenskapene i et ideelt kjøpesenter

25) Hvor høyt verdsetter du disse egenskapene ved en ideelt arrangement på et kjøpesenter?

| | Svært lite | Lite | Passe | Mye | Svært mye |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Variasjon | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Relevans for meg | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Skaper en god atmosfære | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Bidrar til en sosial ramme | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

26) Hvordan er opplever du arrangementene ved CC-Stadion?

- 1, Svært negativt 2 3 4 5, Nøytralt 6 7 8
 9, Svært positivt

27) Hva har arrangementene på CC-Stadion å si for din totalopplevelse av kjøpesenteret?

- 1, Ingenting 2 3 4 5 6 7 8 9, Alt



28) Hvordan er din totalopplevelse av CC-Stadion?

- 1, Svært negativ 2 3 4 5, Nøytral 6 7 8
 9, Svært positivt

29) Hvor sannsynlig er det at du vil besøke CC-Stadion i fremtiden?

- Svært usannsynlig Usannsynlig Kanskje Sannsynlig Svært sannsynlig

Vedlegg 4: Egenverdier

| Latent Roots (Eigenvalues) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 |
| 12,77 | 3,24 | 2,81 | 2,16 | 1,70 | 1,56 | 1,39 | 1,19 | 1,03 | 0,94 | 0,92 | 0,88 | 0,79 | 0,77 | 0,64 | 0,63 | 0,61 | 0,58 | 0,54 | 0,53 | 0,50 | 0,49 | 0,45 |
| 6 | 1 | 2 | 5 | 8 | 5 | 8 | 5 | 4 | 9 | 1 | 1 | 7 | 5 | 8 | 7 | 3 | 5 | 8 | 3 | 5 | 2 | 2 |

| Latent Roots (Eigenvalues) (contd...) | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 |
| 0,42 | 0,34 | 0,34 | 0,31 | 0,28 | 0,27 | 0,23 | 0,22 | 0,18 | 0,17 | 0,16 | 0,15 | 0,13 | 0,13 | 0,11 | 0,10 | 0,08 | 0,07 |

Vedlegg 5: Faktoranalyse

| Rotated Pattern Matrix (OBLIMIN, Gamma = 0.000000) | | | | | | | | |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Ansatte ved CC-Stadion er...: profesjonelle(Q19_3) | 0,997 | -0,019 | -0,102 | -0,014 | -0,064 | -0,028 | -0,178 | 0,061 |
| Ansatte ved CC-Stadion er...: hjelpsomme(Q19_2) | 0,895 | -0,035 | 0,031 | -0,036 | 0,1 | 0,045 | -0,163 | 0,26 |
| Ansatte ved CC-Stadion er...: imøtekommende(Q19_1) | 0,851 | 0,033 | 0,055 | -0,051 | 0,096 | -0,002 | -0,112 | 0,143 |
| Jeg føler CC-Stadion...: har et jevnt servicenivå uavhengig hvilken butikk jeg besøker(Q16_2) | 0,77 | 0,018 | -0,04 | 0,021 | -0,047 | -0,128 | 0,016 | -0,23 |
| Ansatte ved CC-Stadion er...: kunnskapsrike(Q19_4) | 0,682 | -0,051 | -0,072 | 0,01 | -0,028 | 0,196 | 0,057 | -0,065 |
| Jeg føler CC-Stadion...: verdsetter meg som kunde (Q16_3) | 0,639 | 0,135 | -0,045 | 0,007 | 0,036 | -0,135 | 0,239 | -0,138 |
| Jeg føler CC-Stadion...: leverer god service(Q16_1) | 0,605 | 0,226 | 0,09 | -0,029 | 0,036 | -0,118 | 0,128 | 0,107 |
| Ansatte ved CC-Stadion er...: engasjerte(Q19_7) | 0,552 | 0,125 | 0,045 | -0,043 | -0,008 | 0,168 | 0,124 | -0,086 |
| Ansatte ved CC-Stadion er...: ydmyke(Q19_8) | 0,542 | -0,117 | -0,007 | 0,153 | -0,207 | 0,109 | 0,169 | -0,194 |
| CC-Stadion har...: et vareutvalg som passer for meg(Q8_4) | 0,047 | 0,863 | -0,025 | 0,03 | -0,152 | -0,096 | 0,028 | -0,178 |
| CC-Stadion har...: et variert utvalg butikker(Q8_1) | -0,082 | 0,822 | 0,019 | 0,081 | 0,007 | 0,204 | -0,191 | 0,05 |
| CC-Stadion har...: et variert vareutvalg(Q8_2) | 0,069 | 0,795 | -0,049 | -0,033 | 0,048 | 0,264 | -0,11 | -0,026 |
| CC-Stadion har...: et utvalg butikker som passer for meg(Q8_3) | 0,016 | 0,791 | 0,039 | 0,005 | 0,094 | -0,126 | 0,042 | -0,118 |
| CC-Stadion har...: butikker som passer for | 0,031 | 0,638 | 0,305 | 0,056 | -0,108 | -0,118 | -0,067 | 0,183 |

| | | | | | | | | |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| "hele familien"(Q8_5) | | | | | | | | |
| Jeg føler CC-Stadion...: dekker mine behov (Q16_8) | 0,149 | 0,622 | -0,203 | 0,019 | 0,108 | 0,039 | 0,329 | 0,017 |
| Jeg føler CC-Stadion...: dekker mine ønsker(Q16_9) | 0,108 | 0,615 | -0,194 | -0,027 | -0,022 | 0,204 | 0,36 | 0,037 |
| CC-Stadion har...: et vareutvalg som passer for "hele familien"(Q8_6) | 0,054 | 0,59 | 0,351 | 0,031 | 0,077 | -0,081 | -0,024 | 0,165 |
| CC- Stadions lokaler er...: lyse(Q3_3) | 0,005 | -0,181 | 0,776 | -0,034 | 0,133 | 0,039 | 0,002 | 0,088 |
| CC- Stadions lokaler er...: moderne(Q3_4) | -0,054 | 0,134 | 0,77 | -0,04 | 0,018 | -0,023 | 0,013 | 0,055 |
| CC- Stadions lokaler er...: innbydende(Q3_2) | 0,033 | 0,006 | 0,679 | -0,003 | -0,041 | 0,187 | -0,01 | -0,164 |
| CC- Stadions lokaler er...: oversiktlige(Q3_1) | 0,11 | 0,002 | 0,532 | -0,001 | 0,13 | 0,049 | -0,041 | -0,454 |
| CC-Stadion har...: et urbant uttrykk (Q4_2) | -0,068 | 0,154 | 0,527 | 0,253 | -0,347 | 0,102 | 0,178 | 0,066 |
| CC-Stadions ulike arrangementer...: bidrar til en sosial ramme(Q24_4) | 0,015 | -0,053 | 0,07 | 0,865 | 0,099 | -0,025 | -0,133 | 0,021 |
| CC-Stadions ulike arrangementer...: skaper en god atmosfære(Q24_3) | 0,017 | -0,011 | -0,005 | 0,826 | 0,073 | 0,023 | -0,012 | 0,083 |
| CC-Stadions ulike arrangementer...: er varierte (Q24_1) | -0,127 | 0,001 | 0,044 | 0,794 | -0,015 | 0,088 | 0,163 | 0,101 |
| CC-Stadions ulike arrangementer...: er relevante for meg(Q24_2) | 0,064 | 0,084 | -0,188 | 0,768 | 0,06 | -0,037 | -0,081 | -0,139 |
| CC-Stadion har...: behagelig temperatur innendørs(Q17_2) | 0,052 | 0,028 | -0,072 | 0,119 | 0,782 | 0,208 | 0,042 | -0,003 |
| CC-Stadion har...: gode parkeringsmuligheter(Q17_1) | -0,068 | -0,04 | 0,078 | 0,224 | 0,654 | -0,052 | 0,084 | -0,017 |
| CC-Stadion har...: god renslighet(Q17_3) | 0,132 | -0,056 | 0,205 | 0,031 | 0,586 | 0,235 | 0,064 | 0,197 |
| CC-Stadion har...: et utvalg serveringssteder som passer for meg(Q12_2) | 0,07 | 0,115 | 0,053 | 0,112 | 0,043 | 0,794 | -0,052 | 0,003 |
| CC-Stadion har...: et variert utvalg serveringssteder(Q12_1) | 0,079 | 0,155 | 0,006 | 0,104 | 0,119 | 0,765 | -0,036 | 0,087 |
| CC-Stadion har...: har innbydende serveringssteder(Q12_3) | 0,082 | -0,046 | 0,247 | -0,01 | -0,024 | 0,707 | 0,025 | -0,057 |
| Jeg føler CC-Stadion...: gir en god klagehåndtering(Q16_6) | -0,065 | -0,008 | 0,04 | 0,058 | 0,069 | -0,085 | 0,875 | 0,018 |
| Jeg føler CC-Stadion...: tar mine tilbakemeldinger på alvor(Q16_5) | 0,081 | -0,022 | 0,035 | -0,061 | 0,059 | 0,08 | 0,797 | 0,047 |
| CC-Stadion har...: en logisk plassering på | 0,146 | 0,223 | 0,197 | 0,072 | 0,068 | 0,078 | 0,055 | -0,519 |

| | | | | | | | | |
|---|--------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|
| butikkene(Q4_1) | | | | | | | | |
| Jeg føler CC-Stadion...: ansatte er viktig for meg som kunde(Q16_4) | 0,265 | 0,02 | 0,128 | -0,08 | 0,348 | -0,048 | 0,156 | 0,463 |
| Jeg føler CC-Stadion...: er oppdatert på de nyeste trender(Q16_7) | 0,17 | 0,112 | 0,174 | 0,252 | 0,041 | 0,018 | 0,239 | 0,36 |
| CC-Stadion har...: god romslighet(Q4_3) | 0,049 | 0,151 | 0,363 | 0,015 | 0,446 | -0,232 | -0,067 | -0,291 |
| CC-Stadion har...: fine uteområder(Q4_4) | -0,044 | 0,122 | 0,068 | 0,012 | 0,269 | 0,31 | 0,111 | -0,188 |
| Ansatte ved CC-Stadion er...: effektive(Q19_5) | 0,48 | -0,193 | 0,184 | 0,165 | -0,019 | 0,111 | 0,136 | -0,132 |
| Ansatte ved CC-Stadion er...: kreative(Q19_6) | 0,269 | -0,031 | 0,075 | 0,335 | -0,24 | 0,107 | 0,282 | -0,101 |

Vedlegg 6: Servicefaktor

| Component Loadings | |
|----------------------------|-------|
| | 1 |
| FACTOR(1)(GENERELLSERVICE) | 0,832 |
| FACTOR(7)(KLAGEHANDTERING) | 0,793 |
| FACTOR(5)(SKJULTSERVICE) | 0,42 |

| Percent of Total Variance Explained |
|-------------------------------------|
| 49,892 |

Vedlegg 7: Regresjonsanalyse

| | | | | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------|-------------------------|------------------|----------|----------------|
| Dependent Variable | FACTOR(1)(OPPLEVELSE_VERDI) | | | | | |
| N | 130 | | | | | |
| Multiple R | 0,749 | | | | | |
| Squared Multiple R | 0,561 | | | | | |
| Adjusted Squared Multiple R | 0,543 | | | | | |
| Standard Error of Estimate | 0,65 | | | | | |
| Regression Coefficients $B = (X'X)^{-1}X'Y$ | | | | | | |
| Effect | Coefficient | Standard Error | Std. Coefficient | Tolerance | t | p-value |
| CONSTANT | 0,019 | 0,057 | 0 | . | 0,326 | 0,745 |
| FACTOR(6)(UTFORMING2) | 0,29 | 0,063 | 0,303 | 0,808 | 4,571 | 0 |
| FACTOR(2)(UTVALG2) | 0,347 | 0,061 | 0,361 | 0,867 | 5,646 | 0 |
| FACTOR(5)(SERVERINGSTILBUD2) | 0,076 | 0,061 | 0,079 | 0,866 | 1,241 | 0,217 |
| FACTOR(1)(TOTALSERVICE2) | 0,191 | 0,066 | 0,197 | 0,773 | 2,912 | 0,004 |
| FACTOR(4)(ARRANGEMENT2) | 0,173 | 0,063 | 0,18 | 0,826 | 2,742 | 0,007 |

| Confidence Interval for Regression Coefficients | | | | |
|---|-------------|---------------------------|-------|-------|
| Effect | Coefficient | 95,0% Confidence Interval | | VIF |
| | | Lower | Upper | |
| CONSTANT | 0,019 | -0,094 | 0,132 | . |
| FACTOR(6)(UTFORMING2) | 0,29 | 0,165 | 0,416 | 1,237 |
| FACTOR(2)(UTVALG2) | 0,347 | 0,225 | 0,468 | 1,153 |
| FACTOR(5)(SERVERINGSTILBUD2) | 0,076 | -0,045 | 0,197 | 1,154 |
| FACTOR(1)(TOTALSERVICE2) | 0,191 | 0,061 | 0,32 | 1,293 |
| FACTOR(4)(ARRANGEMENT2) | 0,173 | 0,048 | 0,297 | 1,211 |

| Analysis of Variance | | | | | |
|----------------------|--------|-----|--------------|---------|---------|
| Source | SS | df | Mean Squares | F-ratio | p-value |
| Regression | 66,982 | 5 | 13,396 | 31,675 | 0 |
| Residual | 52,443 | 124 | 0,423 | | |

| | |
|-----------------------------|--------|
| Durbin-Watson D Statistic | 1,99 |
| First Order Autocorrelation | -0,007 |

| Information Criteria | |
|----------------------|---------|
| AIC | 264,909 |
| AIC (Corrected) | 265,827 |
| Schwarz's BIC | 284,981 |