

Forord

Denne masteroppgaven er utarbeidet som en avslutning på siviløkonomstudiet med fordypning i strategi og ledelse ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU). I oppgaven tar vi for oss temaene attribusjon og omdømme, med fokus på selskapet NSB, Norges statsbaner. Temaet er valgt ut fra egen interesse, og innenfor rammen av vår fordypningsretning.

Utarbeidelsen av masteroppgaven, ved siden av arbeidslivet og svangerskapet til Fazal, Aslams parallellstudie og deres familieliv, har vært meget utfordrende. Med god struktur og planlegging har vi likevel klart å fullføre masteroppgaven. Samarbeidet mellom oss to har uten tvil vært en styrke for å komme oss gjennom dette. På hjemmebane vil Fazal takke ektemannen Mohammed Rameez Malik for å ha laget et kontor til henne, slik at hun fikk jobbet i fred med masteroppgaven. Vi vil takke Fazals familie for å ha motivert og støttet henne gjennom hennes første fødsel, og for å ha tatt vare på lille Yousef. Vi ønsker også å takke familien til Aslam for å ha støttet og motivert henne for å gjennomføre to studier parallelt.

Førsteamanuensis Nicolay A. Worren har vært vår veileder under arbeidet med denne masteroppgaven. Vi vil benytte denne anledningen til å rette en stor takk til hans veiledning og samarbeidsvilje gjennom hele oppgaveprosessen. Vi takker Danuta Tracewska, leder for HR Servicesenter, Arkiv- og dokumentcenter i NSB, for å ha fått oss i kontakt med nøkkelpersoner i NSB. Danuta har hatt en vesentlig rolle i samarbeidet med NSB, og uten hennes støtte og motivasjon ville ikke oppgaven vært gjennomførbar. Vi vil også rekke en spesiell takk til vår kontaktperson i NSB, Sven Jøran Schrader, for et glimrende samarbeid. Til slutt vil vi selvsagt takke alle respondentene som tok seg tid til å svare på undersøkelsen og dybdeintervjuene.

Oslo, 14. august 2018

Amna Aslam

Pakeeza Fazal

Sammendrag

Samfunnet generelt påvirkes av raske endringer. Omdømme er et tema som i de siste årene har fått stadig mer oppmerksomhet. Temaet med denne avhandlingen er omdømme og attribusjon. Bane NORs og NSBs ansvarsområder fremkommer ikke tydelig for publikum, noe som blant annet gjør at NSB havner i et svært komplisert markedsforhold. Således ønsker vi å undersøke hvem kunden attribuerer ansvar til for dårlig punktlighet. Formålet med studiet er å forklare hvordan attribuert ansvar påvirker passasjerenes omdømmevurdering. Derfor er det vesentlig å se på hva som påvirker omdømme. Når det gjelder hva som påvirker virksomhetens omdømme og hvordan dette måles, er forskning gjort av Fombrun og van Riel (2004) ledende innenfor fagområdet.

Studiet er kvantitativ tilnærmet og bygger seg på en spørreundersøkelse som ble utført blant NSBs passasjerer. Vi benytter også en kvalitativ forundersøkelse som en forberedelse til den kvantitative spørreundersøkelsen. Passasjerenes attribusjon blir kategorisert etter *indre* eller *ytre attribusjon* avhengig av høy eller lav *konsistent, konsensus* og *særpreget*. Overordnet omdømme måles etter det anerkjente måleinstrumentet ”RepTrak”, ved bruk av variablene *tillit, kjennskap, respekt* og *beundring*. Formålet med denne målingen er å forstå hva som *skaper og driver* virksomhetens omdømme. Ved å analysere resultater fra den kvantitative undersøkelsen, ser vi en signifikant sammenheng mellom type attribusjon og omdømmevurderinger. Kort oppsummert viser resultatene at passasjerer som gjør en indre attribusjon gir en tilsvarende dårlig omdømmevurdering, mens derimot passasjerer som gjør en ytre attribusjon vurderer NSBs omdømme som meget bra. Masteroppgaven redegjør for forskningen rundt hva som påvirker omdømme, og drøfter årsaker og konsekvenser forbundet med NSBs omdømme gitt variablene tillit, kjennskap, respekt og beundring.

Denne forskningen viser at kundens attribusjon av organisasjonens atferd har betydning for virksomhetens omdømme. Nordmenn synes best om virksomheter som tilbyr produkter og tjenester som tilfredsstiller kundenes behov, og som dessuten tar ansvar for produkter og tjenester de tilbyr. Denne forskningen løfter frem ulike tilnærminger organisasjoner kan anvende for å løse utfordringer knyttet til omdømme. Tema for videre forskning kan være å se nærmere på hvordan strategisk kommunikasjon har innflytelse på kundens tolkningsprosess av organisasjonen.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	10
1.2 Formål og problemstilling	15
1.2.1 Problemstilling	17
1.2.2 Attribusjonsteori og omdømme som fagfelt	17
1.3 Avgrensning	18
2.0 Teori	19
2.1 Attribusjonsteori	19
2.2 Harold Kelleys kovariasjonsmodell (1967)	21
<i>2.2.1 Konsensus</i>	22
<i>2.2.2 Konsistens</i>	22
<i>2.2.3 Særpreg</i>	22
2.3 Indre og ytre attribusjon	22
2.4 Bernard Weiners (1986) attribusjonsmodell	23
2.4.1 Plassering	23
2.4.2 Stabilitet	24
2.4.3 Kontrollerbarhet	24
2.5 Attribusjon og kundetilfredshet	25
2.5 Omdømme	26
2.5.1 Lønner det seg å ha et godt omdømme?	26
2.5.2 Hva koster et dårlig omdømme?	27
2.6 Hva påvirker omdømmet?	27
2.6.1 Egne opplevelser - innfris forventningene?	29
2.6.2 Virksomhetens kommunikasjon - hva sier den?	30
2.6.3 Hva media og andre sier - hva formidles videre?	31
2.6.3.1 Medienes betydning	31
2.6.3.2 Ulike gruppers oppfatninger	32
2.7 Offentlig og privat sektor	33
3.0 Metode	33
3.1 Forskningsdesign	34
3.2 Metodisk tilnærming	35
3.2.1 Deduktiv og induktiv tilnærming	35
3.2.2 Holistisk og individualistisk tilnærming	36
3.2.3 Nærhet og distanse	36
3.2.4 Ord og tall	36

3.3 Valg av forskningsmetode	37
3.3.1 Kvalitativ metode	37
3.3.1.1 Utvalg	38
3.3.1.2 Gjennomføring av kvalitativ metode	38
3.3.2 Kvantitativ metode	40
3.1.2.1 Gjennomføring av kvantitativ metode	41
3.1.2.2 Utvalg	41
3.1.2.3 Utarbeidelse av spørreskjemaet	42
3.4 Metodetriangulering	44
3.5 Undersøkelsens validitet og reliabilitet	45
3.4.1 Validitet	45
3.4.2 Undersøkelsens reliabilitet	47
3.6 Statistisk analyse	48
3.6.1 Hypotesetesting	48
3.6.2 Hypotesetesting av indre og ytre attribusjon	48
3.6.3 Krysstabeller	49
3.6.4 Kji-kvadrat test	50
4.0 Analyse	52
4.1 Empiri (Kvantitativ metode)	52
4.2 Empiri (kvalitativ metode)	52
4.3 Operasjonalisering av begrepene attribusjon og omdømme	54
4.4 Attribusjon	54
4.4.1 Tre informasjons dimensjoner	55
4.4.1.1 Konsensus høy eller lav?	55
4.4.1.1.1 Undersøkelsens funn (konsensus)	55
4.4.1.1.2 Konsistens høy eller lav?	57
4.4.1.2.1 Undersøkelsens funn (Konsistent)	57
4.4.1.3 Særpreg høy eller lav?	59
4.4.1.3.1 Undersøkelsens funn (Særpreg)	59
4.4.2 Tolkningsprosess	61
4.4.3 Indre og ytre attribusjon	61
Indre attribusjon	62
4.4.4 Attribusjonsprosessen - ingen feilfri prosess	64
4.5 Undersøkelsesfunn - omdømme	65
4.5.1 Påstand "NSBs Persontog er en organisasjon som jeg stoler på"	66

4.5.2 Påstand "NSB Persontog er en organisasjon jeg har god kjennskap til"	67
4.5.3 Påstand "NSBs persontog er en organisasjon jeg respekterer og beundrer"	68
4.5.4 Påstand "NSBs persontog har et godt overordnet omdømme."	69
4.5.5 Påstand " <i>På overordnet vis har NSB kontroll over forhold som forårsaker togforsinkelser</i> ".	71
4.5.6 Korrelasjonsmatrise	73
4.5.7 Udefinert attribusjon	75
5.0 Drøfting	76
5.1 Konklusjon	85
5.2 Implikasjoner	87
6.0 Vedlegg	88
7.0 Litteraturliste	116

Figurliste

Figur 1: Ansvarsfordeling av forsinkelsestimer	12
Figur 2: NSBs Kundetilfredshet og omdømmemåling.....	14
Figur 3: Weiners attribusjonsteori tabell over utfall til handlinger.....	24
Figur 4: Weiners attribusjonsmodell fordelt mellom indre og ytre attribusjon.....	25
Figur 5: Fire egenskaper ved dimensjonen "Produkt og Tjenester"	28
Figur 6: Hva påvirker omdømme?.....	29
Figur 7: Hyppighet målt over gruppen "Verken uenig eller enig" for spørsmål 6.....	56
Figur 8: Hyppighet målt over gruppen "Verken uenig eller enig" for spørsmål 7.....	58
Figur 9: Hyppighet målt over gruppen "Verken uenig eller enig" for spørsmål 8.....	60

Tabelliste

Tabell 1: Høy og lav konsensus	55
Tabell 2: Antall av spørsmål 6 (Høy eller lav konsensus).....	55
Tabell 3: Høy og lav konsistent.....	57
Tabell 4: Antall av spørsmål 7 (Høy eller lav konsistent).....	57
Tabell 5: Høy og lav særpreg	59
Tabell 6: Antall av spørsmål 8 (Høy eller lav særpreg)	59
Tabell 7: Tolkningsprosess	61
Tabell 8: Kji-kvadrat test for Type attribusjon og Attribuert ansvar ansvar	61
Tabell 9: Krysstabell av type attribusjon og attribuert	63
Tabell 10: Kji-kvadrat test for Type attribusjon og Tillit	66
Tabell 11: Krysstabell av type attribusjon og Tillit	67
Tabell 12: Kji-kvadrattest av type attribusjon og Kjennskap.....	67
Tabell 13: Krysstabell av type attribusjon og Kjennskap.....	68
Tabell 14: Kji-kvadrattest av type attribusjon og Respekt & Beundring.....	68
Tabell 15: Krysstabell av type attribusjon og Respekt & Beundring.....	69
Tabell 16: Kji-kvadrattest for type attribusjon og Overordnet Omdømme	70

Tabell 17: Krysstabell av type attribusjon og Overordnet Omdømme	70
Tabell 18: Kji-kvadrat test for type attribusjon og Kontrollerbarhet	71
Tabell 19: Korrelasjonsmatrise mellom attribusjon og omdømme	71
Tabell 20: Krysstabell av type attribusjon og Kontrollerbarhet.....	73
tabell 21: Krysstabell av udefinert attribusjon og attribuert ansvar.....	75
Tabell 22: Krysstabell med gruppen udefinert attribusjon sammenlignet med variablene..	76

1.0 Innledning

I dette kapittelet skal vi presentere tema, bakgrunn, og formål ved dette studiet. Vi kommer til å gjøre rede for forskningens problemstilling, avgrensning, samt begrepsavklaring. Dette studiet er ikke kun relevant for våre samarbeidspartnere, men også for alle andre organisasjoner som satser på å forstå omgivelsene i samsvar med sitt omdømme.

1.1 Bakgrunn

Norges Statsbaner (NSB) er et nordisk transportkonsern som leverer tjenester innenfor persontransport og godstog. Endringen i jernbanereformen de siste årene har medført en total omorganisering i NSB. Før omorganiseringen i 1996 var NSB en forvaltningsbedrift bestående av to deler; trafikk og infrastruktur. Etter omorganiseringen ble trafikkdelen lagt til under særlovselskapet, NSB BA, mens ansvaret for infrastruktur ble fordelt under Jernbaneverket. I samme periode ble Statens Jernbanetilsyn (SJT) etablert, som hadde som formål å føre tilsyn med jernbanevirksomhetene, herunder NSB BA og Jernbaneverket. De overholder krav som er satt i henhold til jernbaneloven. Samlet sett betyr dette at NSB ble etter 1996 erstattet av tre nye organisasjoner.¹

Ansvarsområdene til Jernbaneverket (JBV) ble gjennom de siste årene delegert til andre statsforetak. I 2016 ble statsforetaket Bane NOR opprettet som en del av jernbanereformen. Bane NOR var tidligere kjent under navnet Jernbaneverket. I samme periode ble jernbanedirektoratet opprettet under Samferdselsdepartementet for å utvikle jernbanetilbudet og utrede transportbehovet.² Med tiden fikk de tildelt ansvaret for konkurranseutsetting og persontogtrafikken. Bane NOR fikk det overordnede ansvaret for planlegging og utbygging av infrastrukturen, trafikkstyring, drift og vedlikehold av det norske jernbanenettet.³

NSB er ikke bare et togselskap, men et konsern bestående av persontog, godstog, reiseliv og Nettbuss. NSB Persontog består av to datterselskaper eid av NSB, Gjøvikbanen AS og Svenska Tågkompaniet.¹ Det er også viktig å løfte frem at NSB er en togoperatør - det vil si at de kjører togene og har ansvaret for tilbudet om bord, de ansatte som kjører togene, samt at de

¹ <https://no.wikipedia.org/wiki/NSB>

² <https://no.wikipedia.org/wiki/Jernbaneverket>

³ https://no.wikipedia.org/wiki/Bane_NOR

tilrettelegger før og etter reiser, som kjøp av billetter, informasjon om gode pris- og reisetilbud, samt tilbakemeldinger om reiser og spørsmål om refusjon.

Anbudskonkurranse

For å effektivisere jernbanesektoren har Regjeringen kommet med et ønske om å forbedre togtilbud og styringsstruktur. For å kunne gjennomføre dette var det nødvendig med en rekke omstillinger hos Jernbaneverket og NSB. Samtidig ønsket de å øke konkurransen på sporet. Anbudskonkurransen gjelder for alle aktører i norsk jernbane. Her blir NSB spesielt utsatt for kraftig konkurranse, også fra utlandet. Ettersom nye aktører vil operere i markedet vil kravene til kundetilbud også øke ytterligere.

Samarbeidet med Bane NOR

Bane NOR fungerer som et statlig foretak og er ansvarlig for den nasjonale jernbaneinfrastrukturen. Foretaket har som formål å sørge for tilgjengelig jernbaneinfrastruktur, samt effektive og brukervennlige tjenester. I tillegg har selskapet ansvaret for planlegging, utbygging, forvaltning, drift og vedlikehold av det nasjonale jernbanenettet, trafikkstyring, og utvikling av jernbane eiendom.⁴ Således er ansvarsområdet knyttet til stasjonene, sporene, punktlighet og regularitet. At Bane NOR løser sine oppgaver på en god måte er en forutsetning for at NSB skal kunne klare å gjøre jobben sin. Når det gjelder punktlighet og regularitet har partene opprettet en felles kommunikasjonsplattform for utveksling av informasjon.

Samarbeidet mellom NSB, Bane NOR og Samferdselsetaten byr på en rekke utfordringer. NSB befinner seg i et svært komplisert markedsforhold der skillet mellom Bane NOR og NSB ikke kommer tydelig fram. NSB møter daglig kritikk og klager fra kunder dersom vedlikeholdet ikke er tilfredsstillende, eller hvis investeringene ikke er store nok for å mestre pågang av passasjerer⁵. Selv om det er Bane NOR som hovedsakelig har ansvaret for vedlikehold av infrastrukturen, er det NSB som er utsatt for presset fra brukere og myndighetene når togene ikke er i rute.

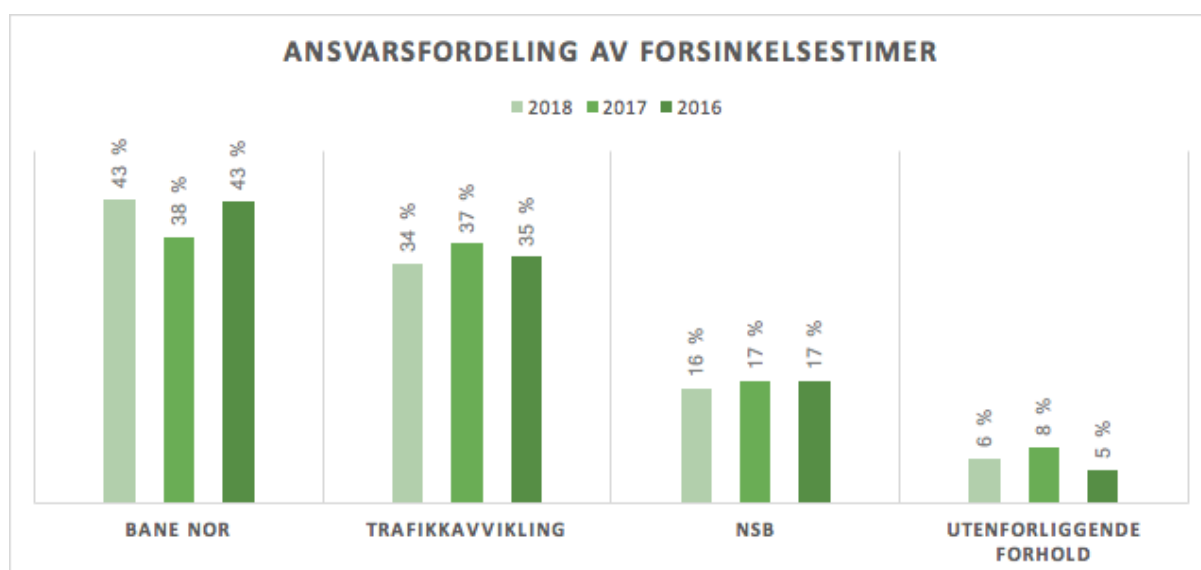
⁴ http://www.banenor.no/Om-oss/Om_Bane-NOR/

⁵ <https://neitileu.no/aktuelt/anbud-pa-jernbanen>

Togforsinkelser

Ifølge NSB regnes et tog å være i rute dersom det ankommer endestasjonen innenfor en margin på 3 minutter og 59 sekunder etter oppgitt ankomsttid. For langdistansetog er denne marginen på 5:59 minutter⁶. Avvik i punktlighet kan blant annet skyldes infrastruktur, feil på skinner og signalanlegg, samt materiell feil. Noen årsaker skyldes verken NSB eller Bane NOR, eksempelvis utenforliggende forhold og trafikkavvikling. Trafikkavvikling består av forsinkelser fra andre togoperatører (også fra utlandet), og følgeforsinkelser. NSB har minimal innflytelse på sin viktigste produksjonsfaktor, nemlig infrastrukturen. Det har blitt iverksatt store oppgraderingsprosjekter etter jernbanereformen som har ført til kansellerte avganger og forsinkelser.

Det fremkommer i mediene at NSB er ansvarlig for kun 20 prosent av alle togforsinkelser. Resten skyldes feil i spor, signaler og elanlegg⁷, som i prinsippet er Bane NORs ansvarsområder. Det sies også at *“Hadde infrastrukturen vært i orden, ville omtrent 98 prosent av togene vært i rute, slik det er for Flytoget som i hovedsak kjører på en moderne og pålitelig infrastruktur”* publisert (Dagsavisen.no, 03.08.2016). Til tross for at slik fakta omtales i media, er det uklart hvor mange som har kjennskap til det. Hvordan den enkelte forbrukeren oppfatter togforsinkelsene avhenger blant annet av hvordan NSB årsaksforklarer forsinkelsene. Hvilke kommunikasjonsstrategier NSB tar i bruk er noe vi kommer til å se nærmere på.



Figur 1: Ansvarsfordeling av forsinkelsestimer

⁶ <https://www.nsb.no/om-nsb/punktligghet>

⁷ <https://www.dagsavisen.no/nyemeninger/fire-myter-om-nsb-1.760634>

Denne figuren viser oversikt over forsinkelsestimer fra 2016 - 2018 med ansvarsfordeling. Bane NOR har i hovedsak vært ansvarlig for de fleste forsinkelsene, med et gjennomsnitt på 41 prosent. Trafikkavvikling har hatt en vesentlig betydning i forsinkelsestimer med et gjennomsnitt på 35 prosent de siste årene. NSB og utenforliggende forhold har i mindre grad vært ansvarlig for forsinkelsene. Det kommer tydelig frem at forsinkelsene i hovedsak forårsakes av Bane NOR og trafikkavvikling. For mer informasjon om hva som inngår i de ulike ansvarsområdene se vedlegg 8.

NSB Persontogs kjernetjeneste er togreisene de tilbyr. Toget skal fungere som et svært viktig miljøvennlig alternativ for kundene. Når forbrukeren gjør sitt valg velger han eller hun tog hvis det er et bedre og raskere alternativ sammenlignet med andre alternativer. Hvis det da oppstår en togforsinkelse vil kunden oppleve tjenesten som mangelfull, og toget vil miste formålet med tjenesten sin. Punktlighet og regularitet fungerer som en basis leveranse for NSB. Når tjenestene ikke innfrir forventningene til kunden vil det naturligvis resultere i frustrerte og misfornøyde kunder. Som et resultat av dårlig punktlighet og regularitet faller kundetilfredsheten og omdømme.

Omdømme

Omdømme er et tema som i de siste tiårene har fått stadig mer oppmerksomhet. Omdømme kan forstås som «*Observatørers kollektive vurdering av en virksomhet basert på oppfatningen av de økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvensene virksomheten har over tid*» (Barnett m. fl. 2006 ref. i Brønn og Ihlen, 2017). Brønn og Ihlen (2017) skriver at omdømme er en sosialt skapt størrelse som fastsettes utenfor virksomheten. Et selskaps omdømme er ikke én konstant størrelse, men er hele tiden i endring, og påvirkes av faktorer som også er utenfor virksomhetens kontroll (Apeland, 2017). Omdømmet blir påvirket av flere faktorer. Når det gjelder hva som påvirker virksomheters omdømme, og hvordan dette måles er forskning gjort av Fombrun og van Riel (2004) ledende.

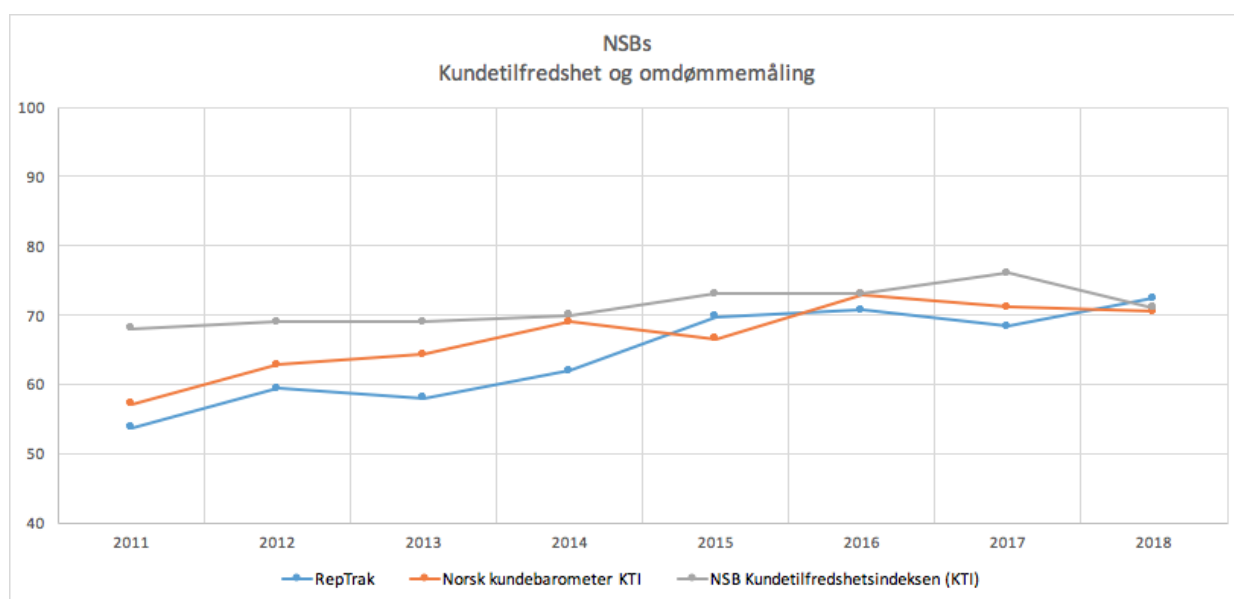
Gjennom omdømmebygging forsøker selskaper å påvirke oppfatningen som omgivelsene har av bedriften. Nordmenn synes best om virksomheter som tilbyr produkter og tjenester som tilfredsstillir kundenes behov, som leverer produkter og tjenester av høy kvalitet som gir valuta for pengene, og som dessuten tar ansvar for produkter og tjenester de tilbyr (Brønn og Ihlen, 2017). NSB er en "synlig" virksomhet som nordmenn er svært knyttet til i hverdagen sin, og det at NSB stadig kritiseres i media for svak punktlighet og regularitet, påvirker omgivelsenes

oppfatninger av selskapet. NSB er ofte utsatt for negativitet på bakgrunn av dårlig punktlighet, spesielt for Østfoldbanen (se vedlegg 6).

Tap av omdømme gir mindre mulighet for konkurransefortrinn, noe som er spesielt viktig for NSB nå som de blir utsatt for stor konkurranse etter jernbanereformen. NSB jobber kontinuerlig med omdømmemålinger, og har en egen Kundetilfredshetsindeks (KTI) som utarbeides på bakgrunn av en omfattende spørreundersøkelse blant passasjerer på de ulike strekningene⁸. Denne undersøkelsen utføres to ganger årlig.

RepTrak og Norsk Kundebarometer (NKB)

Ved å se på resultater fra to anerkjente målingsverktøy for omdømme; “RepTrak” og “Norsk Kundebarometer”, kan vi se på utviklingen til NSBs omdømme og kundetilfredshet de siste årene. RepTrak fra Reputation Institute regnes som et internasjonalt verktøy for måling av omdømme, og gjennomføres i Norge av Apeland Informasjon. En styrke med verktøyet er at det gir selskaper muligheten til å sammenligne deres omdømme med konkurrenter, egen bransje eller de beste internasjonalt.⁹ Formålet med en slik undersøkelse er å forstå hva som *skaper og driver* virksomhetens omdømme. RepTrak tar høyde for både offentlig og privat sektor. Norsk Kundebarometer (NKB) ved Handelshøyskolen BI har i over tjue år målt kundetilfredshet og lojalitet. NSBs kundetilfredshet og omdømmemåling ifølge RepTrak og Norsk Kundebarometer over de siste årene er vist under:



Figur 2: NSBs Kundetilfredshet og omdømmemåling

⁸ <https://www.nsb.no/om-nsb/for-presse/pressemeldinger/passasjerrekord-for-nsb--12540>

⁹ <https://www.apeland.no/tjenester/reprak/>

RepTrak

Figur 1 viser utviklingen i NSBs kundetilfredshet og omdømme fra 2011-2018¹⁰. Ifølge RepTrak har en virksomhet et godt omdømme hvis omdømmescore over 80 poeng. Målinger under denne grensen betegnes som dårlig omdømme. Omdømmescore har forholdsvis variert mellom 55-73 poeng i denne perioden. Imidlertid ser man en positiv utvikling som indikerer et forbedret omdømme, selv om de blir plassert under kategorien “dårlig omdømme”.

Kundetilfredshetsindeksen (utført av NSB)

Kundetilfredshetsundersøkelser utført av NSB viser en kundetilfredshetsindeks (KTI) på 69 poeng i 2011, som ifølge NSB regnes som *likegyldig/misfornøyde kunder*. Fra 2012 til 2016 har KTI variert mellom 70-73 poeng, og dette kategoriserer kundemassen som *fornøyde kunder*. I 2017 viser det seg en fremgang med tre poeng fra forrige måling som resulterer i *svært fornøyde kunder*. Siste året har KTI gått kraftig ned med hele fem poeng, hvor indeksen ble redusert til 71 poeng. Noe som fører til at de igjen blir plassert i grensen mellom kategoriene *fornøyde kunder* og *likegyldig/misfornøyde kunder*.¹¹

Norsk Kundebarometer (NKB)

Det kommer frem av grafene at Norsk Kundebarometer utvikler seg forholdsvis i samme retning som NSBs kundetilfredshetsindeks, men er likevel noe lavere. Bedrifter som har kundetilfredshet over 70 blir definert som “*tilfreds kundemasse*”¹². Norsk Kundebarometer plasserer NSB under 70 poeng frem til 2016. Dette gir en indikasjon på at NSB ikke har hatt fornøyde kunder, bortsett fra en liten oppgang i 2016. Dessuten faller de ned igjen på et nivå under 70.

1.2 Formål og problemstilling

NSB har lenge vært kritisert for manglende punktlighet. Passasjerene er stadig mer misfornøyde med NSB¹³. Selskapet står i dag overfor store utfordringer, og en kraftig vekst i antall togreisende. Når passasjerene bestandig opplever forsinkelser og innstillinger, mister de tillit

¹⁰ Tall hentet fra Reptrak undersøkelser utført av apeland.no fra 2011-2018

¹¹ Tall hentet fra NSBs Årsrapporter fra 2011-2018

¹² <https://www.bi.no/forskning/norsk-kundebarometer/tidligere-resultater/>

¹³ <https://www.aftenposten.no/norge/i/m6w3EO/NSB-kunder-misfornoyde-over-togforsinkelser>

til selskapet. Som et resultat av dårlig punktlighet og regularitet faller kundetilfredsheten og omdømme. NSB har jobbet kontinuerlig med å forbedre seg på disse områdene, men omdømme er blitt mer viktig enn noen gang før gitt konkurranseutsettingen fra Jernbanesektoren.

Omdømmet påvirkes av en rekke faktorer. Hva som påvirker omdømmet blir et viktig fokusområde når man driver omdømmeledelse. Dessuten gir det selskapet en mulighet til å se på hva som gjør deres omdømme bedre, og hva som forverrer det. Gjennom omdømmemåling de siste årene har NSB vist seg å gjøre det relativt dårlig. Årsaken til dette kan være mange, og noe som vi ønsker å se nærmere på i dette studiet. I hovedsak skyldes dårlig omdømme utilstrekkelig leveranse. En togforsinkelse gjør kjernetjenesten mangelfull i sin leveranse. Av den grunn opplever NSB utfordringer med å oppnå et godt omdømme. NSB største utfordring er at de har minimal innflytelse på sin viktigste produksjonsfaktor, nemlig infrastrukturen, noe som er som tidligere nevnt i oppgaven Bane NORs ansvar. Selv om det er Bane NOR som hovedsakelig har ansvaret for vedlikehold av infrastrukturen, er det NSB som rammes av det. Passasjerene “tilhører” NSB, og på bekostning av Bane NOR så er det NSB som opplever tapt omdømme. Derfor finner vi det interessant å forske på hvem kunden legger ansvaret på for dårlig punktlighet, og hvordan dette påvirker NSBs omdømme.

Gjennom en empirisk studie av NSB vil vi forsøke å belyse hvordan passasjerene årsaksforklarer togforsinkelsene, og hvordan dette påvirker NSBs omdømme. Essensen i denne forskningen er å finne ut hvordan og hvem forbrukeren legger ansvaret på. For å se på hvordan passasjerer former sine oppfatninger må vi først inn på hvordan de attribuerer noe. Attribusjon handler om hvordan individet forsøker å forstå omverdenen gjennom en psykologisk prosess. I denne prosessen tolker individet egen og andres handlinger, og således forklarer årsaken til en bestemt hendelse. I dette studiet tar vi utgangspunktet i hvordan togpassasjerene forklarer en togforsinkelse. Forklaringen kan defineres på bakgrunn av *indre* og *ytre attribusjon*. *Indre attribusjon* vil henvise interne egenskaper hos NSB, mens *ytre attribusjon* vil forklares av situasjonsbestemte forhold. Når vi får avdekket passasjerenes årsaksforklaring til togforsinkelsene, vil det gi oss grunnlag for å kunne se videre på hvilken innflytelse det har på omdømme. Til slutt ønsker vi å legge frem eventuelle tiltak for å løse utfordringer rundt omdømme.

1.2.1 Problemstilling

Med denne masteroppgaven ønsker vi å finne ut hvordan passasjerens attribusjon påvirker NSB omdømme. Basert på denne tilnærmingen ønsker vi å forske på om det finnes en kausal sammenheng mellom fenomenene, attribusjon og omdømme. Således har vi formulert vår problemstilling som følgende:

“Hvordan attribuerer passasjerene NSBs togforsinkelser, og hvordan påvirker dette NSBs omdømme?”

Delspørsmål

1. **Hvilken type attribusjon gjør passasjerene?**
2. **Hva er omfanget av de ulike type attribusjonene?**
3. **Hvordan påvirker passasjerenes attribusjon deres omdømmevurderinger av NSB?**

Til tross for at enhver forskning har som formål i å utvikle ny kunnskap, vil de og ha ulike hensikter med tanke på hva slags type kunnskap de sikter mot (Jacobsen, 2005). Problemstillingen vår er toleddet, og består av to type hensikter: *beskrivende* og *forklarende*. Den første delen er *beskrivende* (deskriptiv), og den andre er *forklarende* (kausal). Den *beskrivende* delen vil ta for seg hvilken type attribusjon passasjerene gjør. Som tidligere nevnt kan attribusjon defineres som indre, ytre eller udefinert. Her skal vi og se på omfanget av de ulike typene. Den *forklarende* delen av problemstillingen skal gjøre rede for hvordan passasjerenes attribusjon påvirker NSBs omdømme. Her skal vi se nærmere på samvariasjonen mellom type attribusjon og omdømme. For å teste ut samtlige variabler skal vi bruke hypoteser.

1.2.2 Attribusjonsteori og omdømme som fagfelt

Fagområdene omdømme og assosiasjon brukes om hverandre. Begrepet “assosiasjoner” brukes også som et ledd i omdømme definisjonen. Van Riel og Fombrun (2007) forklarer ulike omdømmeforståelser innen en rekke ulike akademiske disipliner. Innen markedsføring forstås omdømme som *hvilke assosiasjoner folk knytter til organisasjonens navn* (Brønn og Ihlen, 2017). Forbrukere har som regel dårlige assosiasjoner til offentlige selskaper (Wæraas, A. og

Byrkjeflot, H., 2012). Brønn og Ihlen (2017) skriver, som tidligere nevnt, at omdømme er en sosialt skapt størrelse og som fastsettes utenfor virksomheten. Selskaper forsøker å påvirke omgivelsenes oppfatning fordi det er nettopp deres assosiasjoner til organisasjonens merkevare som gir merkeverdi.

“Assosiasjoner” og “attribusjon” er to begreper som er nært beslektet. Assosiasjoner er ofte med på å forme en attribusjon. Attribusjon går ut på hvordan vi mennesker hele tiden prøver å forstå hva som forårsaker ulike hendelser. I oppgaven vil vi se nærmere på hvordan passasjerer behandler tilgjengelig informasjonen for å forklare årsakene til togforsinkelsene. Det er lite forskning som kombinerer disse fagfeltene, og nettopp dette gjør studiet vårt enda mer interessant og spennende.

1.3 Avgrensning

Det er relevant for oss å avgrense oppgaven til NSB Persontog, og ikke NSBs øvrige aktiviteter. Målgruppen vi retter oss mot er alle passasjerer som har reist med NSBs tog. Utvalget til undersøkelsen vil hovedsakelig basere seg på passasjerer som tar togene svært ofte. Undersøkelsen vil avdekke hvordan passasjerene attribuerer togforsinkelsene. Med dårlig punktlighet menes det forsinkelser, innstillinger, avlyst tog o.l., men i dette studiet tar vi utgangspunktet kun i forsinkelser. Ettersom region Øst er den mest belastede strekningen for avvikende punktlighet hos NSB, har Østfoldbanen vært mest aktuell for oppgaven vår (se vedlegg 6).

Gjennom Kellys attribusjonsmodell vil vi forsøke å analysere passasjerens attribusjon, og om disse har opphav i interne eller eksterne årsaksfaktorer. Modellen er relevant for vår studie ettersom den baserer seg på hvordan individer attribuerer andres atferd ut i fra tilstedeværende forhold. Vi avgrenser til hvordan forbrukere attribuerer togforsinkelsene, hvordan de forklarer opplevd punktlighet, samt hvem de mener er ansvarlig for togforsinkelsene.

Fagfeltet omdømme er omfattende. Dette studiet tar for seg hva som påvirker omdømmet generelt, og ikke omdømmebygging. Faktorer som påvirker selskapets omdømme blir ytterligere relevant ettersom det har en sammenheng med hva som påvirker attribusjonsprosessen. Når man snakker om hva som påvirker omdømme er inndelingen av

“RepTrak” mest anvendt. Inndelingen tar for seg sju dimensjoner; *økonomi, produkter og tjenester, innovasjon, ledelse, arbeidsmiljø, etikk og samfunnsansvar*. For å spisse det mer opp mot problemstillingen benytter vi en forkortelse av “RepTrak”, fremstilt av Apeland (2007). Denne inndelingen inkluderer de samme omdømmevariablene (fra RepTrak), men som kategoriseres i følgende tre hovedelementer: *egne opplevelser, hva media og andre sier og virksomhetens kommunikasjon*.

2.0 Teori

I dette kapitlet skal vi legge frem relevante teorier for å belyse vår problemstilling fra et teoretisk perspektiv. Kapitlet omhandler attribusjonsteori og omdømme. Vi vil trekke frem teorier som er vesentlige i forhold til vår problemstilling.

2.1 Attribusjonsteori

Individer forsøker å forstå omverden for å danne seg et bilde av hvordan andre mennesker opptrer. Individer er opptatt av å søke etter forklaringer til egne erfaringer for å skape en meningsfull forståelse av hvordan ulike faktorer i samfunnet henger sammen (Hogg & Vaughan, 2011). Attribusjon er en psykologisk prosess der vi både vurderer årsaker til egne og andres handlinger. Med andre ord er attribusjon tolkning av en hendelse eller en handling som også kan kalles for *årsaksforklaring eller årsakstilskrivning*. Forskning tyder på at det er en del tydelige tendenser i våre attribusjoner (Gjørund, Huseby & Barstad, 2016). Ifølge Fritz Heider (1958) velger mennesker attribusjoner som virker mest sannsynlig fra et rent objektivt perspektiv, men det kan være tilfeller der mennesker faktisk velger årsaksforklaringer som også kan være minst sannsynlig siden de har en personlig grunn til å velge det. Mennesker føler et behov for å forstå det som skjer i omgivelsene. Derfor attribuerer mennesker i alle sammenhenger for å forutse hvordan andre vil reagere i ulike hendelser (Gjørund, Huseby & Barstad, 2016).

Attribusjonsprosessen er ikke feilfri. Denne prosessen er i stor grad påvirket av en rekke faktorer. Blant annet kan individets personlighet, informasjonsmangel, kommunikasjonssvikt og andre forhold påvirke attribusjonsprosessen. Dette gjør at realiteten oppfattes ulikt. Vesentlige faktorer som påvirker tolkningsmønsteret vårt er blant annet tidligere erfaringer, alder, den intellektuelle utviklingen og andres forventninger. En stor del av forskning på

attribusjon går ut på hvordan mennesker feiltolker årsaker til hendelser. Det fremkommer i forskningen noen typiske skjevheter og attribusjonsfeil mennesker stadig gjør. Noen av de mest vanlige skjevheter og attribusjonsfeilene er *selffavoriserende attribusjonsfeil*, *den fundamentale attribusjonsfeilen*, *defensiv attribusjon* og *aktør-observatør-effekten* (Hogg & Vaughan, 2011).

Den *selffavoriserende attribusjonsfeilen* innebærer at vi har en tendens til å overvurdere oss selv. Det ligger i ordet at vi favoriserer oss selv når vi forklarer vår atferd til en bestemt hendelse. Forskning sier at mennesker gjør svært partiske attribusjoner om hendelser de selv opplever for å komme seg bedre ut enn andre. En annen lignende attribusjonsfeil er *defensiv attribusjon*, også kalt *ego-beskyttende attribusjon*. Den handler om å ta æren av suksess og legge skylden i eksterne forhold når vi opplever nederlag eller pinlige situasjoner. Det er enklere å sette skylden i eksterne forhold ettersom de ikke er kontrollerbare. Dette gjør vi for å forsvare identitet og selvbilde (Gjøsund, Huseby & Barstad, 2016).

Den *fundamentale attribusjonsfeilen* går ut på at vi mennesker overattribuerer og legger mer vekt på andres personlige trekk framfor situasjonelle faktorer. I mange tilfeller vil årsaken være knyttet til situasjonelle faktorer, men disse vil ikke fremheves i attribusjonsprosessen ifølge den *fundamentale attribusjonsfeilen* (Hogg & Vaughan, 2011). Dette kan vi også se igjen i *aktør-observatør-effekten*, hvor det avhenger av hvilket ståsted en attribuerer fra, og om det er fra en *aktør* eller en *observatør*. *Aktøren* er personen som utfører en bestemt handling, mens *observatøren* er den som årsaksforklarer hendelsen. Når individet er *aktøren* i en spesifikk situasjon vil den typisk forklare hendelsen på bakgrunn av situasjonelle årsaker. Hvis individet derimot er *observatøren*, kommer han eller hun til å påpeke personlige egenskaper hos *aktøren* for å årsaksforklare hendelsen (Gjøsund, Huseby & Barstad, 2016). Ifølge denne effekten vil det være naturlig å forklare andres negative handlinger som forårsaket av indre faktorer, mens vi forklarer våre egne tabber ut fra ytre årsaker (Kaufmann & Kaufmann, 1996).

Det kan også trekkes en kobling mellom *selffavoriserende attribusjonsfeil* og *aktør-observatør-effekten*. Hvis individet er *aktøren* og den har delvis eller hel skyld kommer den til å årsaksforklare situasjonen med eksterne faktorer, altså legge skylden i omgivelsene. Mennesker som innrømmer egne feil og legger skylden i egne personlige egenskaper gjør det bedre enn andre mennesker fordi de forsøker å lære av sine feil enn å fraskrive seg ansvaret. På

ledelsesnivå har vi to eksempler. En leder som innrømmer sine feil gitt et nederlag, og som deretter ønsker å prestere enda bedre i fremtiden. Den andre type lederen som beskylder andre medarbeidere for tap og fortredelighet for å slippe å bli ansett som den skyldige (Gjøsund, Huseby & Barstad, 2016).

Ifølge Hogg og Vaughan har vi noen attribusjonsteorier innenfor sosialpsykologisk litteratur. Disse beskriver hvordan individer blant annet former forklaringer til hendelser og disse blir som regel kausalt attribuert. Vi tar i bruk to anerkjente attribusjonsteorier, *Kelleys kovariasjonsmodell (1967)* og *Weiners attribusjonsteori (1985)*, som gjør seg aktuell for studiet vårt. Følgende attribusjonsteorier er også kjent til å anvendes i organisatoriske sammenheng (Mark & Martinko, 1995).

2.2 Harold Kelleys kovariasjonsmodell (1967)

Kelley har forsket på hvordan individer årsakstilskriver andres atferd til ulike hendelser. Ifølge Kelley (1967) årsaksforklarer individer atferd ved å henvise til ulike faktorer som er tilstede når atferden fremkommer. Det samme gjelder for faktorer som er fraværende når atferden fremkommer. Attribusjonsprosessen har tre hovedkomponenter som man forsøker å finne informasjon om. Første komponent er *aktøren*, som er personen vi ønsker å forklare atferden til i en bestemt handling. Neste komponent er *objektet*, det er målobjektet i handlingen. Den siste er *omstendighetene*, som er samhandlingen mellom *aktøren* og *målobjektet*. Innholdet i disse tre hovedkomponentene beskriver hvordan en *observatør* årsaksforklarer hendelsen (Hogg & Vaughan, 2011).

Kelleys kovariasjonsmodell består av ulike forklaringsmekanismer som legges til grunn ved årsakstilskrivning. Modellen forklarer hvordan en *observatør* forsøker å danne et inntrykk av *aktøren* ved hjelp av tilgjengelig informasjon. Det er tre typer informasjon knyttet til aktørens atferd som påvirker *observatørens* oppfatning: *konsensus*, *konsistens* og *særpreget* (Mark & Martinko, 1995).

2.2.1 Konsensus

Konsensus er hvorvidt andre deler samme atferd til en bestemt hendelse. Konsensus er høy hvis det er flere aktører som handler likt eller viser til lik atferd gitt en bestemt hendelse. Her er atferd bundet til situasjonen. Hvis flere aktører handler ulikt i samme situasjon er *konsensus* i følge modellen lav (Mark & Martinko, 1995).

2.2.2 Konsistens

Konsistens går ut på hvor reliabel en gitt atferd er, og hvor mange situasjoner den fremkommer i. Hvis atferden er varierende og fremkommer i kun noen få hendelser betegnes *konsistens* som lav. Hvis samme atferd viser seg i alle eller flere hendelser anses *konsistens* som høy (Mark & Martinko, 1995).

2.2.3 Særpreg

Særpreg er hvorvidt en person viser til en gitt atferd knyttet til en situasjon eller motsatt. Særpreg er høy hvis atferden forekommer kun ved en spesifikk situasjon. Hvis atferden derimot viser seg tilsvarende flere situasjoner er særpreg lav (Martinko, 1995).

Forklaringsmekanismene i kovariasjonsmodell beskriver ulike sammenhenger som blir lagt til grunn når *aktøren* attribuerer andres atferd. Informasjonen fra forklaringsmekanismene *særpreg*, *konsistens* og *konsensus* trekkes i sammenheng med *indre* og *ytre attribusjon*. Attribusjon som baserer seg på indre faktorer vil ha lavt særpreg, høy *konsistens* og lav *konsensus*. Det vil si at *aktørens* atferd vil være den samme i en rekke situasjoner. Når atferden attribueres på bakgrunn av ytre faktorer er atferdens *særpreg høy*, *konsistens lav* og *konsensus høy*, noe som gir en indikasjon på at aktørens atferd kun vises ved én bestemt situasjon.

2.3 Indre og ytre attribusjon

Gjennom en *indre attribusjon* vil *observatøren* plassere årsaken til handlingen internt i *aktørens* atferd. Interne årsaker kan være stabile personlighetsegenskaper, motivasjon, eller evne (Kaufmann & Kaufmann, 1996). Ved *indre attribusjon* vil *observatøren* også forklare hendelsen med *stabile* eller *globale årsaker*. En oppfattet *global årsak* vil definere i hvilken grad en årsaksfaktor er med på å påvirke utfallet på tvers av situasjoner som personlighet eller noe spesifikt. *Globale årsaker* kan også ha viktige emosjonelle og atferds relaterte

implikasjoner. Når atferd derimot har opphav i stabile egenskaper hos aktøren viser det til *stabile årsaker*, som typisk vil forekomme i gjentatte hendelser. Dette forklares også av Thomson og Martinko (1998) hvor *observatøren* typisk attribuerer lavt *særpreget* til *globale årsaker* og høyt *særpreget* til *spesifikke årsaker*. *Spesifikke årsaker* kommer under *ytre attribusjon*, hvor *særpreget* vil være høy, *konsistent* lav og *konsensus* høy. Noe som tilsier at atferden til *aktøren* er spesiell til situasjonen, og at alle andre aktører også har lik atferd til samme situasjon. Her er *aktørens* atferd bundet til situasjonen, og derfor plasseres årsaken i eksterne forhold. Et annet viktig kjennetegn til eksterne årsaker er at de kan være ustabile. Hvilke sier at atferden vil være forventet av situasjonen og kun forekommer ved noen tilfeller (Harvey, Madison, Martinko, Crook, & Crook, 2014). Dette kan forklares med at *observatøren* forklarer årsaker til atferden med henvisning til situasjonsbestemte faktorer, eksempelvis oppgavens vanskelighet og flaks/uflaks (Kaufmann & Kaufmann, 1996).

2.4 Bernard Weiners (1986) attribusjonsmodell

Weiner utviklet en attribusjonsmodell i 1980-tallet som omhandler individets prestasjonsorienterte atferd. Forskningen hans tar for seg evalueringer og følelser individet har til andres suksess og nederlag (Malle, 2010). Attribusjonsprosessen i hans teori er basert på individets følelser og evalueringer. Ifølge Weiner (1985) er det tre dimensjoner som påvirker individets attribusjonsprosess: *plassering*, *stabilitet* og *kontrollerbarhet*.

2.4.1 Plassering

Med *plassering* menes det faktorer som er knyttet til utfallet. Vi skiller mellom *interne* og *eksterne plasseringer*. *Interne plasseringer* er det som gjenspeiles i ens karakteristiske trekk, som kan være evne eller innsats (Harvey, Madison, Martinko, Crook, & Crook, 2014). *Ekstern plassering* er derimot situasjonelle årsaksfaktorer gitt ytre forhold som individet attribuerer situasjonen med. Weiner mente at denne dimensjonen hadde direkte sammenheng med emosjonelle reaksjoner individer danner et gitt utfall (Weiner, 1985).

2.4.2 Stabilitet

Denne dimensjonen går ut på variabiliteten eller varigheten som en tilskriver til utfallet. Med andre ord vil det si hvor stabil årsaken til utfallet er. Her vurderer man om de *interne* og *eksterne faktorene* til utfallet er stabile eller ikke. (Martinko, 1995).

2.4.3 Kontrollerbarhet

Dimensjonen *kontrollerbarhet* dreier seg om i hvilken grad individet har kontroll over årsaken til utfallet. Faktorer som “lykke” og “vanskelige situasjonen” kommer generelt innenfor ukontrollerbarhet, mens “innsats” og “evner” blir ansett som kontrollerbare faktorer (Harvey, Madison, Martinko, Crook, & Crook, 2014).

		Plassering av kontrollerbarhet	
		Intern	Ekstern
Stabil	Evner	Vanskelig situasjon	
Ustabil	Innsats	Lykke	

Figur 3: Weiners attribusjonsteori tabell over utfall til handlinger

Weiner's attribusjonsmodell kan også forklares gjennom *indre* og *ytre attribusjon*, hvor tolkninger av årsaker klassifiseres etter de ulike dimensjonene og type attribusjon (Hogg & Vaughan 2011). Dette forteller oss noe om hvordan individer forklarer utfallet til handlinger som de selv og andre utfører. Svakheten med modellen er at det kan oppstå overlapping av dimensjonene *kontrollerbarhet* og *stabilitet*. Eksempelvis kan *innsats*, som i prinsippet kommer under dimensjonen ustabil og kontrollerbar, også anses som kontrollerbar (Harvey, Madison, Martinko, Crook, & Crook, 2014). Modellen er fremvist i tabellen under.

	Indre attribusjon		Ytre attribusjon	
	Stabil	Ustabil	Stabil	Ustabil
Ukontrollerbar	Evner		Vanskelig situasjon	Flaks eller uflaks
Kontrollerbar		Innsats		

Figur 4: Weiners attribusjonsmodell fordelt mellom indre og ytre attribusjon.

2.5 Attribusjon og kundetilfredshet

I de siste tiårene har det vært forskning på sammenhengen mellom kausal attribusjon og kundetilfredshet. Forskning viser til at noen attribusjons dimensjoner har innflytelse på kundens evaluering på kvalitet og tilfredshet. Ifølge flere forskere kan selskapets behandlingstid, urett behandling, følelser, og benektelse være forhold som kan ha innflytelse på kundens kognitive attribusjon. Noe som er med på former kundens holdninger til selskapet. Informasjonen kunden henter ut fra disse forholdene påvirker den kognitive prosessen direkte eller indirekte. Dette kan skje på to nivåer, *systematisk eller heuristisk behandlingsnivå* (Iglesias, 2009).

Chaiken (1980) har utgitt *heuristisk-systematisk modell* som forklarer detaljert disse nivåene på hvordan kunden konstruerer holdninger gjennom behandling av informasjon. I den *systematiske* metoden tar kunden all relevant informasjon i betraktning for å forme en mening om produktet eller tjenesten. Mens den *heuristiske* metoden for behandling av informasjon bygger seg på kun noen deler av tilgjengelig informasjon for å formulere sine vurderinger og avgjørelser om produktet eller tjenesten. Dette kalles også for kundens beslutningsregler. Begge metodene for behandling av informasjon er ikke adskilt og dermed kan begge benyttes av samme person (Chaiken, Akiva, & Alice, 1989).

Kunden kan behandle informasjon basert på to metoder: *attributtbasert* eller *holdningsbasert*. Evalueringer kunden gjør av produktet eller tjeneste basert på individuell oppfatning, kalles for *attributtbasert*, mens *holdningsbasert* behandling av informasjon kan være et resultat av generelle holdninger, totalinntrykk, stereotypier og fordommer (Mantel & Kardes, 1999).

2.5 Omdømme

I litteraturen er det uenigheter om hvordan omdømme defineres (Brønn og Ihlen, 2007). Omdømme blir ofte definert som summen av omgivelsenes oppfattede erfaringer med organisasjonen (Wæraas 2004). Andre definerer omdømme som «*en mening av eksterne aktører om organisasjonen, baserende på tidligere erfaringer som de har med bedriften, fortellinger av andre og tidligere handlinger av organisasjonen*» (Brønn og Ihlen, 2017). En mer omfattende definisjon er «*Observatørers kollektive vurdering av en virksomhet basert på oppfatningen av de økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvensene virksomheten har over tid*». Det som er til felles for alle definisjoner er at omdømme er noe som er en sosialt skapt størrelse og som fastsettes utenfor virksomheten. Dermed forsøker virksomheter å påvirke oppfatningen som omgivelsene har av bedriften gjennom omdømmebygging. Man ønsker å formidle hva og hvem man er, hva man gjør og hva man står for. “*Det er viktig å forstå at virksomhet har en identitet, at den muligvis kan konstruere et image, men at omdømme er noe en gjør seg fortjent til*” (Brønn og Ihlen, 2007).

2.5.1 Lønner det seg å ha et godt omdømme?

Et godt omdømme fungerer som en magnet: det tiltrekkes av de som har det (van Riel Fombrun, 2004). Slike selskaper har større forutsetning for å lykkes. Gjennom et positivt omdømme oppnår man ikke bare kundelojalitet, men også mer stolte og motiverte ansatte. Dette gir også imidlertid gode rekrutteringsmuligheter ved at man tiltrekker seg velkvalifisert arbeidskraft. Når det gjelder konkurransefortrinn er godt omdømme nødvendig fordi det er en viktig kilde til “særpreg”. Gjennom differensiering oppnår organisasjonen konkurransefortrinn, og har et forsprang på konkurrentene når kunden gjør sine valg. Det gir også muligheten til å prise produktene høyt, få lavere innkjøpspris og gjør det enklere å introdusere nye produkter og tjenester (Fombrun 1996, Dowling 2002). Slike selskaper anses som attraktive og flere ønsker å samarbeide med dem. På den måten får de stabile relasjoner til interessentene og således oppnår gode leverandører. Selskaper får lettere aksept fra omgivelsene og mindre press på regulering fra myndighetene. Journalister er som regel også mer vennlig innstilt til slike selskaper. Til tross for de ovennevnte fordelene foreligger det en rekke utfordringer knyttet til omdømmebygging som gjør det lettere for enkelte selskaper enn andre i å oppnå et godt omdømme.

Ifølge Kay (1993) blir omdømme regnet som en av virksomhetens viktigste immaterielle verdier. Selskaper med varig og robust omdømme er bedre rustet og tåler omdømmetrusler og skandaler mye bedre enn selskaper som har et dårlig omdømme i utgangspunktet. Derfor gjelder det ikke bare å skaffe seg et godt omdømme, men den må også kunne opprettholdes og forsvares over tid, ettersom omdømme ikke er en konstant størrelse (Brønn og Ihlen 2017).

2.5.2 Hva koster et dårlig omdømme?

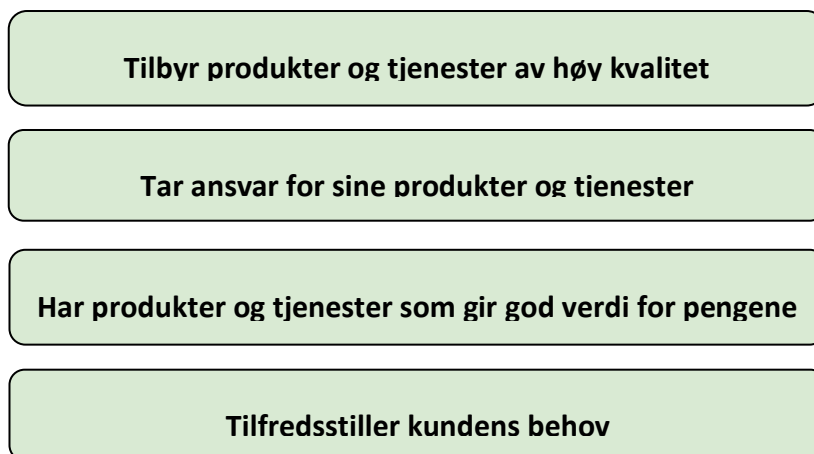
Omdømmerisiko forklares som risikoen for tap av opplevd tillit og tiltro til organisasjonen som kan forringe ressurser eller planer som gjør at man ikke når de målene man har satt seg som en virksomhet (Brønn og Ihlen, 2007). En kan oppnå et negativt omdømme blant annet gjennom produktfeil, dårlig atferd blant ansatte eller dårlig ledelsesetikk. Når forbrukerne og investorer mister tilliten, fortsetter det videre til at organisasjonen blir utsatt for negativ publisitet knyttet til produkt og tjenester, driften eller interne prosesser. Dette fører til store økonomiske konsekvenser for firmaet. Problemer med tillit kan også være en grunn til å skaffe seg et godt omdømme. En annen konsekvens av dårlig omdømme er at man har mindre konkurransefortrinn. Derfor er flere og flere virksomheter opptatt av å bygge seg et godt omdømme for å beholde en solid plass hos sine kunder, aksjonærer og andre interessenter. Et selskap har gjerne ulikt omdømme hos de ulike interessentene, de kan ha et godt omdømme hos den ene parten, mens dårlig hos den andre eller intet omdømme hos den tredje.

2.6 Hva påvirker omdømmet?

Ettersom det finnes ulike definisjoner på omdømme, er teoretikerne også uenige i hva som påvirker omdømme. I følge Balmer (2003) kan virksomhetens omdømme formes over tid og påvirkes av hva organisasjonen har gjort, og hvordan den har opptrådt. Andre teoretikere hevder også at omdømme påvirkes av symbolske handlinger som kommunikasjon og substansielle handlinger, det vil si virksomhetens øvrige atferd (Mahon 2002, ref. i Brønn og Ihlen 2017). Virksomheter kan ikke styre interessentenes oppfatning av virksomheten ettersom interessentenes oppfatninger vil være preget av følelsesmessige og subjektive oppfatninger. Det de derimot kan gjøre er å forsøke å påvirke hvordan omdømmet blir oppfattet ved å ta tak i sine

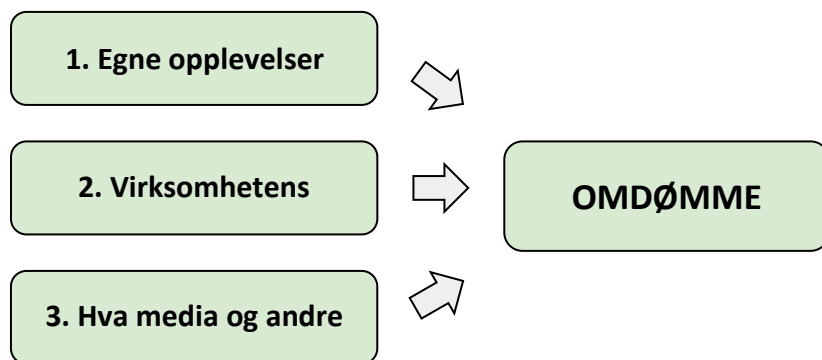
egne verdier og sin egen atferd (Brønn og Ihlen 2017). Det er verdt å merke seg likevel at omdømme som størrelse kan bare påvirkes indirekte av virksomheten, ettersom det er omverdenen som “eier” størrelsen (Brønn og Ihlen 2017).

En virksomhets omdømme er ingen konstant størrelse, men det er hele tiden i endring og påvirkes særlig av noen faktorer. Omdømmeundersøkelsen RepTrak definerer omdømme som graden av *beundring, respekt, tillit og følelser* som interessenter har overfor en organisasjon. Faktorer som påvirker omdømme ifølge RepTrak er: *økonomi, produkter og tjenester, innovasjon, ledelse, arbeidsmiljø, etikk og samfunnsansvar*. Resultater fra RepTrak gjennom årene viser tydelig at dimensjonen “Produkt og Tjenester” har størst innvirkning på virksomhetens omdømme (Apeland, 2007). Skal et selskap oppnå godt omdømme og høy tillit bør de derfor legge mest tid og ressurser her. Denne dimensjonen består av følgende fire egenskaper:



Figur 5: Fire egenskaper ved dimensjonen “Produkt og Tjenester”

En mer omfattende modell av Vidaver-Cohen (2008) avdekker hvilke elementer som påvirker oppfatningen av omdømme. Denne modellen har de samme omdømmevariablene som identifiseres i RepTrak-målingen (Brønn og Ihlen 2017). Hun tilføyer at omdømmet også påvirkes av interne og eksterne dempere, som institusjonelle krefter og tredjeparts evalueringer. Nils M. Apeland kommer med en forkortelse av RepTrak, som består av tre hovedelementer som påvirker omdømme. Ifølge Apeland (2007) påvirkes omdømme av tre hovedelementer:



Figur 6: Hva påvirker omdømme?

2.6.1 Egne opplevelser - innfris forventningene?

Omdømmet er noe man skal gjøre seg fortjent til (Apeland 2010). Omdømme bygges over lang tid gjennom konsekvent atferd, og atferden må stemme overens med interessentenes forventninger (Brønn og Ihlen 2017). Forbrukere former sine opplevelser basert på pris, kvalitet, service, verdi for pengene, arbeidsmiljø og helhetsinntrykk av en virksomhet. Apeland påpeker at selv om det er mye som påvirker oppfatningen av et selskap, er opplevelsen av selve produktet eller tjenesten fortsatt det viktigste. Omdømme sier seg å være et konsept som eksisterer i interessentenes bevissthet. Bevisstheten omhandler deres opplevelser og erfaringer med en organisasjon, og som da vil påvirke deres bedømmelse av den (Fombrun, 1996; Bromley, 2000; MacMillan et al., 2005). Derfor sier man at kjøpsopplevelser har en stor innvirkning på omdømmevurderingen. Brønn og Ihlen (2017) skriver at nordmenn synes best om virksomheter som tilbyr produkter og tjenester som tilfredsstillter kundenes behov, som leverer tjenester av høy kvalitet som gir valuta for pengene, og som dessuten tar ansvar for produkter og tjenester de tilbyr.

Forbrukerne vil fortsette å handle hos virksomheter som lykkes med å innfri forventningene, og er ofte villig til å betale mer for et produkt eller en tjeneste dersom de har gode assosiasjoner til organisasjonens merkevare. Når forventningene ikke innfris tar omgivelsene avstand fordi de opplever en skuffelse. Misfornøyde kunder vil i verste fall danne seg nettverk av kunder som boikotter eller motarbeider følgelig virksomheter. Hvor store eller små forventningene er avhenger av type virksomhet og bransje. I dagens samfunn er forbrukere svært opptatt av pris og kvalitet, men imidlertid også hvem som står bak produktet. Flere og flere er stadig mer opptatt av hvem produsenten er, noe som har medført et økt krav om transparens i samfunnet.

Opplever omgivelsene at det er vanskelig å finne frem til produsenten vil tilliten senke. Hvis forventningene ikke innfris ytterligere opplever kunden ingen verdi for pengene. Ettersom observatørens forventninger påvirker omdømmevurderingene (Brønn og Ihlen 2009), er selv omdømmet også med på å påvirke observatørens handlinger i form av kjøpsbeslutning, anbefalinger og mer (Fombrun og van Riel).

Manglende service fra én enkelt ansatt kan også påvirke oppfatningen til kunden. Arbeidsmiljø generelt påvirker omdømme (RepTrak-faktor). Tilbyr organisasjonen gode utviklingsmuligheter, høyt kompetente ansatte og et godt sted å jobbe, styrker det omdømmet. Fra et annet perspektiv er omdømme med på å påvirke de ansattes beslutninger for å engasjere, forplikte seg og bli hos selskapet (Fombrun og van Riel 2004). Ansatte er mer stolte og motiverte når de jobber hos et selskap med et godt omdømme. I tillegg til fornøyde kunder fungerer også ansatte som ambassadører for virksomheten.

2.6.2 Virksomhetens kommunikasjon - hva sier den?

Alt virksomheten gjør og sier, kommuniserer (Apeland 2010). Interessentene vil danne seg et inntrykk av virksomheten basert på de signalene de sender ut (Fombrun og Shanley 1990, ref. Brønn og Ihlen, 2017). Dette kan være i form av reklamer, logoer, internettsider, pressemeldinger, klærne til de ansatte, telefonsvarer beskjeder og mer. Samfunnsansvar er også en del av det selskapet kommuniserer ut. Eksempelvis hvordan selskaper støtter gode saker og bidrar til samfunnets utvikling. Innhold, stil og tone i ovennevnte kommunikasjonsformer er med på å forme publikum oppfatninger om selskapet. Jo større selskap desto flere kanaler brukes for budskap. Selskaper kan oppleve det som en utfordring når flere kommunikasjonsformer kan skape tvil og forvirring hos omgivelsene. Budskap som formidles gjennom disse kanalene påvirker et selskaps omdømme til en grad og i en periode, uavhengig av selskapets øvrige aktiviteter (Broomley 2002).

Å forsøke å styre inntrykket interessentene har, gjennom bare positiv kommunikasjon har vist seg å ha liten eller ingen innvirkning på omdømme (Kim, Bach og Clelland 2007, ref. i Brønn og Ihlen, 2017). Dessuten bør man merke seg at dette også kan ha motsatt effekt, ved at man bygger opp falske forventninger og lover mer enn det man gjør. Hvis det befinner seg et gap mellom det som kommuniseres til ytre interessenter og den atferden som forventes av organisasjonen, får organisasjonen problemer med omdømmet (Brønn og Ihlen 2017).

Omdømme kan ikke styres direkte, men man kan styre organisasjonen og beslutningene som blir foretatt (Brønn og Ihlen 2017).

Strategisk kommunikasjon

Strategisk kommunikasjon kan fungere som et ledelsesverktøy for å harmonisere intern og ekstern kommunikasjon. Det bidrar til å kartlegge hva som fører til av type respons, følelser og oppfatninger hos mottakeren. Å kommunisere uten å tilpasse seg atferd er ikke en bærekraftig strategi (Brønn og Ihlen, 2017). Derfor gjelder det å ha en plan på hva som skal kommuniseres ut og hvordan. Valg av kommunikasjon vil også avhenge av om man befinner seg i offentlig eller privat sektor. En vellykket kommunikasjonsstrategi sørger for at virksomhetsidentiteten er i samsvar med organisasjonsidentiteten. Det betyr at hvem vi er, skal faktisk være den vi er (Brønn og Ihlen 2017).

Vi har to former for strategisk kommunikasjon: *oppbyggende* og *forsvarende*. Gjennom en *oppbyggende strategisk kommunikasjon* ønsker man å forsterke sitt omdømme eller sosiale status, mens den andre formen blir brukt for å beskytte sitt omdømme eller identitet når man befinner seg i en ubehagelig situasjon (Wæraas og Kvåle, 2006).

2.6.3 Hva media og andre sier - hva formidles videre?

2.6.3.1 Medienes betydning

Ikke bare organisasjonens handlinger er avgjørende for omdømme, men også hvilke oppfatninger både interessentene og mediene har (Brønn og Ihlen, 2017). Omdømme kan også oppstå som følge av det vi hører og leser om virksomheten i mediene (Broomley, 2000). Har media en negativ eller positiv oppfatning av virksomheten, kan det i stor grad påvirke meningen som interessentene har (Brønn og Ihlen, 2017). Medieomtale nevnes som en viktig faktor av Apeland (2007) når oppfatninger dannes. Mediene har en dagsordenfunksjon, og deres tolkningsrammer har også en betydning for hvordan vi oppfatter en virksomhet (Brønn og Ihlen, 2017). Derfor sies det at media har en stor innflytelse på bedriftenes omdømme. Noe som tilsier at virksomheter ikke kan styre sitt omdømme i stor grad og at det ikke er like enkelt for alle å oppnå et godt omdømme.

Mediene har mulighet til å sette dagsorden, til å klargjøre hva vi skal mene om noe (Tveiten 2009). Mediene gir utvalgte hendelser økt betydning ved å sette dem i en spesifikk ramme. Hva som får mer mediedekning har ikke virksomheter kontroll på, og som oftest er det det negative. “Synlige” virksomheter kan også lett være utsatt for kritisk søkelys (Gardberg, 2006). Både negativ og positiv medieomtale vil gi store konsekvenser på omdømmet (Apeland, 2010). Dessuten formidler media til både de som er interessert og de som ikke er interessert. Media kan få det gode til å bli bedre, mens det dårlige til å fremstå som verre. En rekke studier viser at det å framstå som troverdig i media er en viktig forutsetning for et godt omdømme. Men det er hva firma er kjent for, som avgjør om folk har en negativ eller positiv oppfatning (Aperia mfl. 2004).

2.6.3.2 Ulike gruppers oppfatninger

Siden omdømme er en sosialt skapt størrelse blir virksomhetens omdømme påvirket av andres meninger om virksomheten basert på den direkte erfaringen de har hatt med produkter, atferd, hva de blir fortalt av andre, samt virksomhetens tidligere atferd (Brønn og Ihlen 2017). Forbrukerne lager seg oppfatninger ikke bare ut fra egne opplevelser, men også basert på det de hører fra andre. Forbrukere holder seg svært opptatt av hva slags image organisasjonen har hos omgivelsene. Om andre *liker, stoler på* eller har *gode følelser* for, påvirker forbrukernes meninger og valg. Dette skjer spesielt gjennom kanaler som nettmedier, blogger og tv/radio. Forskning viser at egne erfaringer og observasjoner som også inkluderer informasjon fra ulike gruppers oppfatninger, påvirker forbrukerens tro og holdninger mot en organisasjon, og som igjen er med på å påvirke dens intensjoner og handlinger (Money og Hillenbrand, 2006).

Anbefalinger fra andre blir spesielt viktige i situasjoner hvor det er vanskelig å gjøre erfaringer selv, som i tilfeller hvor produktene er dyre eller nye i markedet. Siden folk har ulik tyngde og troverdighet er det av betydning hvem som gir anbefalinger. Oppfatninger formes forskjellig av de ulike interessentene basert på egne verdier. Over tid blir alle disse inntrykkene mer sterke og samlet sett blir disse til det som kalles omdømmekapital - den immaterielle ressursen (Brønn og Ihlen, 2017).

Omverdenen kan i tillegg ha visse forventninger til virksomheten, og at disse forventningene kan være påvirket av virksomhetens omdømme (Brønn og Ihlen, 2017). Dette gjør også at bedrifter får et press for å ta mer samfunnsansvar. Dersom forventninger ikke innfris vil det gå

utover virksomhetens omdømme (Dolphin, 2004). Det som fremkommer her er at selv om virksomheten bruker en god del ressurser på å bygge et godt omdømme vil de ikke lykkes om de ikke tilpasser seg omgivelsene. Omdømme eies av forbrukerne og omgivelsene (Fombrun og van Riel, 2004).

2.7 Offentlig og privat sektor

Offentlige og frivillige selskaper står ovenfor store utfordringer når det gjelder å bygge et godt omdømme enn private selskaper. Offentlig og frivillig sektor er ikke profittsøkende organisasjoner. De søker etter å ha en sterk merkevare og et godt omdømme, men de holder seg mer opptatt av legitimitet fremfor differensiering. Omgivelsene har store forventninger til dem, og som kan være utfordrende for dem å innfri bl.a. fordi de har store begrensninger, og de er nødt til holde seg regelorienterte. I tillegg har de ofte mangel på ressurser for å bygge seg et godt omdømme. Merkevarebygging i denne sektoren skiller seg svært mye fra den private sektoren.

Offentlige sektorer kan bli konfrontert med fem problemer når de ønsker å bygge opp omdømmet sitt. Først og fremst fordi de ikke har samme autonomi som private selskaper, som er essensielt for å kunne operere som selvstendige organisatoriske aktører. Her snakker vi om *politikk-problemet*, *konsistens-problemet*, *karisma-problemet*, *unikhets-problemet* og *excellence-problemet* (Wæraas A. og Byrkjeflot H., 2012).

3.0 Metode

Dette kapitlet innledes med å belyse forskningsdesign, etterfulgt av tilnærmingen som er anvendt. Etter å ha presentert forskningsdesign gjelder det å avgjøre hvilken metode som egner seg best for innsamling av data. Det følger derfor en fremstilling av metodevalget, hvorfor vi har valgt nettopp disse metodene, og hvilke styrker og svakheter følgende har. Vi legger også frem hvordan oppgaven åpner seg for både kvalitativ og kvantitativ metode, og hvorfor dette er gunstig for oppgaven vår. Vi utdyper videre med utforming og gjennomføring samt utfordringer knyttet til disse metodene. Til slutt skal vi forklare forskningens troverdighet, hvor vi drøfter nærmere validiteten og reliabiliteten i studiet.

3.1 Forskningsdesign

Forskning er en systematisk undersøkelse av en rekke forskningsspørsmål, mens forskningsdesign er metoden en benytter for å gjennomføre den systematiske undersøkelsen (Jacobsen, 2005). Forskningsdesign er med andre ord “alt” som knytter seg til en undersøkelse (Johannessen, et al., 2011). Valget av undersøkelsesdesign bør være nyttig i forhold til problemstillingen, ettersom den vil ha stor betydning for både validitet og reliabilitet.

**“Hvordan attribuerer passasjerene NSBs togforsinkelser,
og hvordan påvirker dette NSBs omdømme?”**

Problemstillingen er som nevnt i første kapittel, toleddet. Første delen tar for seg en beskrivelse av type attribusjon passasjerene gjør og i hvilket omfang, mens den andre delen forteller oss hvordan passasjerens attribusjon påvirker NSBs omdømme. Dermed kan dette studiet karakteriseres som både *deskriptiv* (beskrivende) og *kausal* (forklarende).

I følge Selnes (1999) benyttes *deskriptiv design* når man skal beskrive én eller flere variabler og sammenhengen mellom disse. Gjennom vår studie forsøker vi å *beskrive* variablene attribusjon og omdømme, og sammenhengen mellom disse variablene. Vi antar at den første variabelen, attribusjon, påvirker den andre variabelen, omdømme. Vi ønsker å få mer innsikt i hvordan passasjerene attribuerer togforsinkelsene, og ved hjelp av forklaringsmekanismene fra attribusjonsmodellen kan vi se hvordan tolkningsprosessen hos den enkelte passasjer fungerer. Informasjonen fra forklaringsmekanismene kan trekkes i sammenheng med *indre* og *ytre attribusjon*. Formålet med undersøkelsen er nettopp å finne hvilken type attribusjon passasjerene gjør og omfanget av dem.

Gjennom en *forklarende design* ønsker vi å uttale oss om forholdet årsak og virkning, altså kausalitet. Vi forsøker å finne ut av hvordan attribusjon bidrar til å påvirke passasjerens vurderinger rundt NSBs omdømme. Forskningsdesignet stiller noen krav for at studiet skal være av kausal karakter. I følge Jacobsen (2005) stilles det tre krav for å kunne uttale seg om kausalitet. Det første kravet går ut på samvariasjon mellom variabler hvor attribusjon og omdømme er to korrelerte variabler. Det neste kravet går ut på om årsak må komme før virkning i tid. For å kunne bevise kausalitet må vi se om det foreligger en tidsmessig nærhet mellom

årsak og virkning. Vi vil her se om attribusjon (årsak) passasjerene gjør av togforsinkelser gir en effekt på omdømme (virkning). Det siste kravet er at forskere må kunne klare å eliminere andre forklaringsvariabler. En vil aldri kunne klare å få oversikt over alle mulige årsaker til et fenomen (Jacobsen 2005).

3.2 Metodisk tilnærming

Når forskningsdesign er definert gjelder det å finne hvordan en skal gå videre med å skaffe seg den ønskede kunnskapen. Metode er et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av den såkalte virkeligheten (Jacobsen, 2005). Jacobsen skriver at for å kunne oppnå mest realistisk bilde av virkeligheten skiller vi mellom *virkelighet*, *kunnskap* og *sannhet*. Disse kan forstås nærmere ved hjelp av begrepene; *ontologi*, *epistemologi*, og *metode*. Der *ontologi* er “*læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut*” (Jacobsen, 2005). Utfordring kan være å komme til felles forståelse av hvordan virkeligheten faktisk ser ut. Begrepet *epistemologi* innebærer “*læren om kunnskap*” (Jacobsen, 2005). Siste er *metode* som går ut på de ulike fremgangsmåtene en anvender for å identifisere virkeligheten. Innenfor metode avhenger det av om en samler inn data etter *induktiv* eller *deduktiv strategi*, om en skal ha *holistisk* eller *individualistisk* innstilling om virkeligheten. I tillegg skiller man mellom *nærhet* og *distanse* til det man undersøker og om datainnsamlingen skal være i form av *tall* eller *ord* (Jacobsen, 2005).

3.2.1 Deduktiv og induktiv tilnærming

Litteraturen skiller mellom *deduktiv*- og *induktiv* tilnærming der den *deduktive* tilnærmingen innebærer at en utvikler ulike hypoteser innenfor et teoretisk rammeverk som man tester ut fra innsamlede data fra undersøkelsen. Vi tar utgangspunkt i en *deduktiv* tilnærming hvor vi har utarbeidet et sett av hypoteser for å bekrefte eller avkrefte antagelser på områder hvor det allerede finnes mye forkunnskap. Med andre ord går man fra det generelle til det spesifikke, altså fra teori til empiri. En *induktiv* tilnærming vil som regel gå fra empiri til teori og består av mer intensivt opplegg hvor man går i dybden.

3.2.2 Holistisk og individualistisk tilnærming

Valget om hvordan modellen skal konstrueres avhenger av hvilken problemstilling og forskningsspørsmål studien bygger seg på. Virkeligheten kan sees fra ulike perspektiver, der den ene er *holistisk tilnærming* som indikerer på at samfunnsfenomener kan forstås i en kompleks sammenheng mellom enkeltindivider og samfunnet de opererer i (Sørensen, 2002). Derimot den *individualistiske tilnærming* vil hovedkilden til datainnsamling være enkeltindividet. Da kan forskningen gjennomføres med utvalgsundersøkelser eller kontrollerte eksperimenter for å studere hva enkeltindivider mener og gjør (Jacobsen, 2005). For denne forskningen var det nødvendig å studere en større populasjon og ikke enkeltindivider ettersom målgruppen er definert som NSBs passasjerer.

3.2.3 Nærhet og distanse

Den kvantitative metoden understreker at forskeren bør ha minimalt effekt på undersøkelsen for å kunne skape et objektivt material. I undersøkelsen vår hadde forskeren og forskningsobjektet en viss distanse. Vi gjennomførte undersøkelsen ved hjelp av iPad, som ble utlevert til respondentene. Dette gjorde det mulig for respondenten å besvare spørsmålene på egenhånd. Distansen mellom forskeren og respondenten øker sannsynligheten for at en annen identisk forskning format viser til samme resultater. I motsetning vil den kvalitative metoden forutsette en nærhet mellom forsker og respondent. På denne måten fikk vi (forskeren) bedre forståelse av den sosiale virkeligheten respondenten befinner seg i. Dermed står forskeren også i den sosiale konteksten respondenten er en del av og selv blir en deltaker i forskningen (Nyeng, 2007).

3.2.4 Ord og tall

En kvalitativ metode vil samle inn data i form av ord, mens en kvantitativ metode vil fremstille data i form av tall. Vi benytter oss av begge innsamlingsmetodene. Gjennom dybdeintervjuene samlet vi inn data i form av ord, hvor vi prøvde å få tak i respondentenes egen tolkning av den sosiale virkeligheten. Disse dataene ble kun brukt som forkunnskap for vår hovedundersøkelse. Vi fikk også samlet inn data i form av tall gjennom spørreundersøkelsen, bestående av angitte svaralternativer som kunne tallfestes, og som i etterkant kunne analyseres ved hjelp av deskriptiv statistikk (Jacobsen, 2005; Nyeng, 2007).

3.3 Valg av forskningsmetode

Litteraturen skiller mellom kvalitativ metode og kvantitativ metode. ”*Quantitative research involves numerical analysis of the relationship between variables. While qualitative research involves verbal description of real-life situations*” (David Silverman, 2014).

Vi startet med en kvalitativ forundersøkelse som en forberedelse til kvantitativ undersøkelse. Ettersom vi hadde lite kunnskap om problemområdet, var det nødvendig å samle inn nok informasjon før vi gikk over til vår hovedundersøkelse. Formålet med dette studiet er å avdekke hvilken type attribusjon passasjerene gjør, derfor var det behov for å kartlegge hvordan NSB faktisk årsaksforklarer togforsinkelsene selv. Vi trengte bakgrunnsinformasjon knyttet til arbeidet NSB gjør rundt punktlighet og regularitet, dets utvikling samt tiltak som er iverksatt gjennom årene. Det var også viktig å observere samarbeidet mellom Bane NOR og NSB. Videre var det nødvendig å se hvordan NSB utformer omdømmeundersøkelser, for så å kunne klare å utarbeide en liten måling på omdømme selv. Dette gjorde vi også for å forstå bedre hvordan NSB målte kundetilfredshet og omdømme. Denne forundersøkelse viste seg å være svært fordelaktig for oppgaven vår. Derfor åpner dette studiet seg for både kvalitativ og kvantitativ metode. På denne måten klarte vi å konstruere og utføre den kvantitative metode i form av spørreundersøkelse.

3.3.1 Kvalitativ metode

Den kvalitative metoden egner seg når man vil studere hvordan folk erfarer og opplever ulike ting, hva de tror, mener og tenker, eller hvordan de vurderer (Befring, 2007). Derfor sier man at datainnsamlinger i en slik metode er ofte preget av åpenhet og fleksibilitet. De mest anvendte fremgangsmåtene ved en slik metode er dybdeintervjuer og observasjoner. Ved en slik metode forsøker man å sette noe i en sammenheng, fra ulike teoretiske perspektiv og med egne tolkningsstrategier.

Vi startet med en kvalitativ forundersøkelse. Hensikten med en forundersøkelse var å finne ut av hvordan NSB selv årsaksforklarer togforsinkelsene. Siden vi skulle forske på noe nytt mente vi det var hensiktsmessig å begynne en kvalitativ metode for å få en ide om hva som står

sentralt, hva som er irrelevant og hva vi bør inkludere videre i vår kvantitative metode. Dette var også nødvendig for å få et større innblikk i situasjonen NSB befinner seg i, om deres utvikling gjennom årene og planen videre.

Vi hadde to separate dybdeintervjuer som begge ble gjennomført på deres arbeidsplasser og hadde en varighet fra 60 - 90 minutter. Å gjennomføre et dybdeintervju tok oss lengre tid og samtidig var det vanskeligere å bearbeide dette i etterkant. Men fordelene er at vi fikk utfyllende svar og muligheten til å stille relevante oppfølgingsspørsmål. En ulempe er at forskeren kunne påvirke svarene til informanten (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004). Dette var vi oppmerksomme på både før, underveis og etter intervjuet.

3.3.1.1 Utvalg

Først intervjuet vi leder for Plan-avdeling som er ansvarlig for Strategisk og Taktisk plan for NSB Persontog Trafikk og Teknikk Plan, i forbindelse med punktlighet. Hensikten var å avdekke arbeid, utvikling og resultater knyttet til punktlighet gjennom årene. I andre omgang intervjuet vi senior rådgiver for Kommersiell enhet, i forbindelse med Kundetilfredshetsindeks (KTI-undersøkelser). Tanken bak dette var å få kartlagt hvordan de gjennomførte målinger for kundetilfredshet og omdømme, og hvordan resultatene hadde vært. Utvelgelse av disse informantene sier seg selv å være nøkkelpersoner for forskningen vår.

Vi fikk et godt innblikk i resultatene og utviklingen i punktlighet de siste årene. Vi fikk også kommet innom hvilke faktorer som potensielt påvirker togforsinkelsene og i hvilken grad (de ulike aktørene) er ansvarlig for dårlig punktlighet. Dette gjorde det mer interessant og enklere å utforme spørreskjemaet, både i forhold til attribusjon og omdømme.

3.3.1.2 Gjennomføring av kvalitativ metode

Det er viktig med et grundig forarbeid av dybdeintervjuene for å oppnå data som er mest relevant. Vi hadde to mulige måter å utforme et kvalitativt intervju på. Den ene måten preges av mindre struktur, og betraktes som en samtale mellom forsker og informant hvor hovedtemaene er bestemt på forhånd. Den andre formen består av et relativt strukturert opplegg hvor spørsmålene er forhåndsbestemte og rekkefølgen er fastlagt (Thagaard 2009). Vi tok for oss en semistrukturert intervjuguide hvor vi holdt en åpen samtale styrt med noen

hovedspørsmål. Hvis det skulle vise seg å være hensiktsmessig å endre på rekkefølgen på spørsmålene under intervjuet, var vi begge åpne for det. Vi forsøkte å formulere spørsmålene så konkret som mulig og på en måte som sikret at hver informant oppfattet de på samme måte som vi ønsket.

For mer utdypning tok vi oss godt nytte av oppfølgingsspørsmål, noen som vi hadde gjort klart på forhånd og noen som ble utformet underveis. Gjennom oppfølgingsspørsmål klarte vi å oppmuntre informanten til refleksjon over spesifikke tema. Dette var spørsmål som *“Hva mener du om forholdet mellom NSB og Bane NOR?”* og *“Hvordan opplever du togforsinkelsene?”*. Enkelte temaer opplevde vi det vanskelig å komme inn på, og det var vi klare over. Alle selskaper har noen sensitive områder som de ikke vil være helt åpne om. Når vi opplevde at informanten ikke klargjorde noen spørsmål godt nok, oppfordret vi videre til å gi mer detaljert svar gjennom konkrete spørsmål. Vi fant dette nyttig for å holde fokus på meninger og erfaringer (Brinkmann og Kvale, 2009).

Kvaliteten på materialet er avgjørende for atmosfæren man klarer å skape under intervjuet. Vi var oppmerksomme på at språk, talemåte, klær og omgivelser kunne være med på å påvirke informantenes svar. Derfor holdt vi oss ganske nøytrale og viste interesse for NSB og deres framgang, enn å være på utkikk etter feil og mangler og dermed skape en ubehagelig situasjon for informanten. Vi fokuserte på en lyttende holdning og var i liten grad styrende i gjennomføringen av intervjuene. Det å vise engasjement og interesse mente vi ville være med på å påvirke kvaliteten på materialet.

For observasjon var det viktig å hele tiden ha i fokus hva som er formålet med undersøkelsen og hva som er nyttig for vår problemstilling. Derfor hadde vi skrevet problemstillingen i tykke bokstaver øverst på spørsmålsarket for å holde fokuset på stedet. Vi sørget for å ta korte notater under intervjuet, og utdypet dem mer like etter intervjuet. Vi observerte at de hadde et høyt fokus på omdømme og de var veldig opptatt av resultater og utvikling. Det var krevende å forvalte mye informasjon samtidig, derfor ble det svært fordelaktig med lydopptak som vi fikk muligheten til å ta i samtykke med begge informantene.

Under intervjuet gjaldt det å vektlegge innhold og betydning mest. Her analyserer man gjennom å tolke, som også skjer parallelt med datainnsamlingen. Informantenes meninger og årsaker til å utføre ulike handlinger kom ganske klart fram. Vi dokumenterte her ved hjelp av sitater. Det

var en god del informasjon som skulle bearbeides, og det var krevende å utelukke irrelevant informasjon. Vi så på det som en utfordring å samle viktig informasjon ned på papiret og deretter bruke den informasjonen til å tolke funnene. Å forstå materialet som man har funnet består av å kunne finne meningsinnhold og deretter plassere det i større kontekst. Vi forsøkte å identifisere informantens utsagn som var meningsbærende i lys av våre forskningsspørsmål. Man går ofte i dybden her for å få en helhetsforståelse. Etter endt intervju kontaktet vi informantene gjennom mail når det var behov for ytterligere utdypning av noen spørsmål og for eventuelle avklaringer.

3.3.2 Kvantitativ metode

Den kvantitative metoden egner seg når vi skal teste teorier og hypoteser, eller for å generalisere fra utvalg til populasjon med stor grad av sikkerhet (Jacobsen, 2005). Det er en standardisert metode for datainnsamling som kan eksempelvis gjøres gjennom spørreskjema, tallmessig testing og eksperimenter. Fordeler med et spørreskjema er at det er lite ressurskrevende og det egner seg for store utvalg. Spørreundersøkelse gir mulighet for anonymitet som gjør at flere ønsker å delta. For å gi mening til datagrunnlaget gjennomførte vi statistiske analyser for hypotesetesting.

Formålet med denne forskningen er å finne hvilken type attribusjon passasjerene gjør. En annen grunn til å velge en kvantitativ metode er fordi denne metode også egner seg for å finne årsakssammenhenger. Metoden var nødvendig for å finne en årsakssammenheng mellom attribusjon og omdømme. Her samler man inn målbare data hvor resultatene ofte blir fremstilt i tabeller eller grafer. Analyse foregår etter endt datainnsamling og gjennom å telle. Opptellingen skjer ved hjelp av statistiske teknikker som eksempelvis gjennomsnitt, median, modus og standardavvik, som tilslutt føres i tabeller eller grafer.

Selv om spørreskjema er en godt egnet og hensiktsmessig metode gir den ikke nødvendigvis et mer presist inntrykk av virkeligheten enn kvalitativ metode (Johannessen, et al., 2010).

Ulempen med å tilegne seg informasjon gjennom en slik metode er at vi ikke får med oss bakgrunn for svarene. Man får et lite detaljert data. Til tross for at man ikke har direkte kommunikasjon med respondenter, er det en høyere sannsynlighet for feil eller upresist utslag fra undersøkelsene. I tillegg har man har i liten grad kontroll over hvordan spørsmålene blir

tolket av respondentene. Dessuten går man glipp av mulighetene til å kartlegge bakenforliggende årsaker til respondentene.

3.1.2.1 Gjennomføring av kvantitativ metode

Vi har benyttet oss av et nettbasert spørreskjema kalt Survio (Online Survey Software) for undersøkelsen vår. Programmet var enkel å bruke så vi anser metoden som både tids- og kostnadsbesparende. I etterkant av spørreundersøkelsen gjennomførte vi ulike tester av funnene i den statistiske programvaren, JMP, for å bekrefte og avkrefte tilhørende hypoteser.

For at tallene skulle være pålitelige gjennomførte vi spørreundersøkelsene fysisk på togene. Etter å ha fått tillatelse fra NSB fikk vi muligheten til å gjennomføre undersøkelsen om bord på togene. Vi tok for oss togstrekningen som er mest belastet for togforsinkelser, nemlig Østfoldbanen. Vi gjennomførte undersøkelsene ved hjelp av iPad og informerte respondentene på forhånd om varigheten til undersøkelsen på 2-3 minutter. Dette gjorde undersøkelsen svært enkel og effektiv både for oss og respondentene. Vi hadde tilrettelagt at opplysningene behandles konfidensielt. Grunnet anonymitet i tillegg til en kort og enkel utformet spørreundersøkelse oppnådde vi mange flere respondenter enn forventet.

Vi valgte å samle inn data ved hjelp av et standardisert spørreskjema med faste spørsmål og svaralternativer. Dette gjør det mulig å se på likheter og variasjoner i måten respondentene svarer på, og generalisere resultater fra utvalg til populasjon (Johannessen, et al., 2011). Vi kan også med denne metoden undersøke sammenhenger mellom fenomener.

3.1.2.2 Utvalg

Målgruppen er NSBs togpassasjerer. For å få et mer representativt utvalg av populasjonen forsikret vi oss med å få en jevn fordeling blant alder, kjønn og utdanning. Vi valgte å gjennomføre undersøkelsen om bord på togene ettersom passasjerene på toget er nært knyttet til NSB sin kjernetjeneste. Vi tok for oss en strekning som er mest utsatt for dårlig punktlighet, nemlig Østfoldbanen. Bakgrunn for dette valget var for å avdekke passasjerer som kjenner best til problemområdet. Etter flere dager på togene hadde vi om lag 100 besvarelser. For å få et mer representativt utvalg av populasjonen valgte vi å fortsette undersøkelsen i Oslo sentrum,

som ligger sentralt for alle strekninger. Vi fikk bistand fra to andre for å gjennomføre undersøkelsen som resulterte i at vi til slutt fikk 231 antall respondenter.

3.1.2.3 Utarbeidelse av spørreskjemaet

Spørreskjemaet ble utarbeidet på bakgrunn av resultater fra kvalitativ metode, hvor formålet har vært å gjøre seg mest mulig kjent med fenomenet som skal undersøke (Johannessen, et al., 2010). Det var viktig å utforme spørreskjemaet med utgangspunkt i undersøkelsens problemstilling fordi det er nemlig det den skal gi svar på. Det å formulere spørsmålene er derfor en prosess som er krevende og gjennomtenkt. Vi konkretiserte de abstrakte begrepene vi ønsket å måle. Variablene er hentet ut fra faglitteraturen (attribusjon og omdømme).

Våre målvariabler er: Attribuert ansvar, Konsensus, Konsistent, Særpreg, Kontrollerbarhet, Tillit, Respekt og Beundring, Kjennskap og Overordnet omdømme.

Rekkefølgen på spørsmålene i en spørreundersøkelse har effekt på respondenten, derfor startet vi med 4 generelle spørsmål om bakgrunn, etterfulgt av mer interessevekkende og krevende spørsmål om våre to hovedtemaer, attribusjon og omdømme. Bortsett fra de generelle spørsmålene er resten av spørsmålene formulert som påstander med gitte svaralternativer. Totalt består undersøkelsen av 13 spørsmål, hvorav respondentene skulle ta stilling til 5 påstander om attribusjon og 4 påstander om omdømme. Hensikten med å bruke påstander er å kunne behandle svarene på samme måte i etterkant. Respondentene kunne besvare på en skala fra 1 til 5 hvor 1 var definert som “helt uenig”, 2 som “delvis enig”, 3 som “verken enig eller uenig”, 4 som “delvis enig” og 5 som “helt enig”. Slike holdningsspørsmål/-skalaer betegnes også som *Likert-skalaer* (Johannessen, et al., 2011).

Type informasjon som vi var ute etter var holdninger, forventninger og årsaksforklaringer. Derfor handlet spørsmålene om “hva folk mener”, altså deres holdninger. Av den grunn ble det ytterligere aktuelt med påstander når vi skulle måle respondentenes holdninger. Holdningsspørsmål har som formål å kartlegge folks holdninger, vurderinger og meninger av ulike fenomener. En forutsetning er derfor at respondentene kjenner til temaet, for at spørsmålene skal fungere. Derfor mener vi det er aktuelt å utføre undersøkelsen på togpassasjerene, og sette fokus på de som tar toget svært ofte. For å styrke begrepsvaliditeten har vi imidlertid tatt for oss flere spørsmål som måler holdninger.

Vi kunne vurdere mellom åpne eller lukkede spørsmål med et eller flere svaralternativer. Spørsmålene ble utarbeidet med utgangspunktet i teorien og forskningsspørsmålet. Selve utformingen av spørsmålene har vært lukkede spørsmål, og bare et åpent spørsmål hvor respondentene kunne formulere svaret selv. Vi hadde 12 lukkede spørsmål der respondenten kunne velge kun ett svaralternativ fra en forhåndsbestemt liste. Lukkede spørsmål med svaralternativer kan oppleves som “tvangstrøye”, men forskningen krevde et svar per spørsmål. Dette gjorde det enklere for oss å registrere data og gjøre analyse i etterkant. Dessuten er fordelene at det har kortere utfyllingstid og at vi på den måten fikk flere observasjoner. Dette kan likevel oppleves som rigid og lite fleksibelt av passasjerene, og som kan føre til høy frekvens av avbrutte spørreundersøkelser. Dette viste seg i liten grad. Spørreskjemaet bestod av obligatoriske spørsmål som måtte utfylles for å fullføre undersøkelsen. Selv om åpne spørsmål har større fleksibilitet enn lukkede spørsmål, er de mer tidkrevende og øker vanskelighetsgrad ved utfylling som ofte fører til at folk hopper over spørsmålet (Ringdal 2012).

Vi hadde ett delvis åpent spørsmål hvor det var mulig å legge inn svaret selv. Det er en jobb å hente ut hvert enkelt selvskrevne svar, men dette var et viktig spørsmål hvor respondenten skulle besvare på hvem de mente hadde ansvaret for togforsinkelser. Vi ville ikke la dette være et fullt åpent spørsmål fordi det kunne gjøre det vanskeligere for respondenten å svare, men samtidig ville vi også at de skulle kunne svare fritt på det selv. Vi var oppmerksomme på en utfordring i sammenligning mellom hovedsvaralternativene hvis flere valgte å skrive selv.

Det tredje svaralternativet som betegnes som “verken enig eller uenig” er imidlertid vanskelig å måle, men viktig å ha med. Hvis vi valgte å fjerne disse alternativene risikerte vi at spørsmål forblir ubesvart. Det kunne i tillegg være en mulighet for at passasjerene krysset av for de opprinnelige svarene selv om de ikke passet, som følgelig kan føre til feilkilde for dataanalysen (Johannessen, et al., 2011).

Spørsmål om omdømme

Det er en fordel å bruke spørsmål fra et tidligere benyttet måleinstrument, fordi man kan i etterkant sammenlikne egne resultater med resultater fra andre undersøkelser (Johannessen, et al., 2011). For å avdekke problemstillingen best mulig har vi benyttet oss av anerkjent måleinstrument innen omdømme, RepTrak. Vi har hentet ut nøyaktig samme spørsmål fra RepTrak. Måleinstrumentet er strukturert rundt fire kjerneelementer som sammenlagt vil

forklare en virksomhets overordnet omdømme. Ifølge RepTrak er overordnet omdømmescore basert på fire spørsmål, som kalles for RepTrak Pulse:

- *Respekt* for virksomheten
- *Beundring* av virksomheten
- *Tillit* til virksomheten
- *Følelser* for virksomheten

Hensikten med å bruke påstander basert på de fire kjerneelementene var å kunne gjennomføre en mer presis undersøkelse av passasjerenes omdømmevurderinger. På den måten kunne vi komme nærmere innpå i *hvilken grad* passasjerene har respekt for, tillit til, beundring og følelser for NSB. Respondentene kunne her besvare på en skala fra 1 til 5. RepTrak er utformet med utgangspunkt i bedriftens kunder og hvordan de ser på bedriften. Se vedlegg 2 for utformingen av spørreskjemaet.

3.4 Metodetriangulering

Å bruke flere metoder til å studere en problemstilling kalles for metodetriangulering. Vi har i dette studiet benyttet oss hovedsakelig av kvantitativ metode, men vi har et innslag av kvalitativ metode. Kombinasjon av ulike datainnsamlingsmetoder kontrollerer validiteten og reliabiliteten i våre konklusjoner og resultater. Dette gjør imidlertid undersøkelsen mer helhetlig når den gir flere vinklinger av samme fenomen. På den måten utfyller det styrker og svakheter ved hver metode (Jacobsen, 2005).

Vi har anvendt datatriangulering i form av primær- og sekundærdata. Med *primærdata* menes det data som vi henter inn selv for å analysere. Dette vil være ny informasjon som ingen tidligere har hentet også kalt empiri. Vi har tilegnet oss primærdata gjennom spørreundersøkelser. Ifølge Kotler (2010) blir spørreundersøkelser brukt for å kartlegge hvordan individer forholder seg til ulike faktorer i samfunnet (Jacobsen, 2005). Det finnes flere metoder på å samle inn *primærdata* som i dette studiet også er informasjon fra oppdragsgivere i form av dybdeintervjuene. Dybdeintervjuene fungerte som en forundersøkelse. Informasjonen som er samlet inn fra tidligere tid og fra et annet sted beregnes som *sekundærdata*. Vi har tatt i bruk resultater fra RepTrak, Norsk Kundebarometer (NKB) og Kundetilfredshetsindeksen

(utført av NSB), for å analysere disse opp mot primærdata. Vi har også benyttet faglitteratur, artikler og medieomtaler for å belyse ulike perspektiver til vårt problemområde. Her er gjelder det å være kritisk til gammelt data eller informasjon. En bør vurdere hvor pålitelig informasjonen er fra slike kilder.

3.5 Undersøkelsens validitet og reliabilitet

En undersøkelse fungerer som en *metode* for å samle inn empiri, og det stilles to krav til empiri: validitet og reliabilitet. Troverdigheten til empirisk funn kan diskuteres gjennom informasjonens validitet og reliabilitet. Målet med enhver forskning er å skape ny kunnskap basert på data som oppfyller disse kravene. Det ligger alltid en utfordring knyttet til å samle inn data og informasjon som er gyldig, relevant, pålitelig og troverdig. Prosessen til innsamling av data bør utfylle disse kravene for at resultatene skal gjengi et realistisk bilde av virkeligheten. Hva disse kravene innebærer og hvorvidt innsamlet data tilfredsstillende disse kravene skal legges frem i denne delen.

3.4.1 Validitet

Det første kravet går ut på at empirien må være gyldig og relevant (valid). For å ivareta validiteten gjelder det å forsikre seg at det vi faktisk måler er det vi ønsker å måle, og at det oppfattes som relevant. Gjerne også at det vi måler hos noen få, gjelder for flere (Jacobsen, 2005). Validitet splittes opp i flere delkomponenter som kalles for: *begrepsvaliditet*, *intern validitet*, *ekstern validitet* og *statistisk validitet* (Cook og Campbell 1979).

Begrepsvaliditet er avgjørende for måleinstrumentets kvalitet. Siden vi benyttet oss av et spørreskjema måtte vi forsikre oss med at spørsmålene vi brukte faktisk målte det vi ønsket å få fatt på. For å ivareta *begrepsvaliditeten* anvendte vi påstander som var en del av tidligere forskning og relevant litteratur. Eksempelvis brukte vi påstander direkte fra anerkjent måleinstrument for omdømme, RepTrak. Således øker det sannsynligheten for å anvende begreper som operasjonaliserer de forskjellige begrepene fra omdømme faget og attribusjonsteoriene. Utfordringen med å måle omdømme er at den ikke kan måles direkte. Den må måles indirekte og det samme gjelder for måling av hvordan reisende attribuerer togforsinkelser. Enda et argument som styrker *begrepsvaliditeten* er når resultatene fra empirisk undersøkelsen kan belyses fra teori, unntaket vil være når teorien kun er en indikasjon og nødvendigvis ikke riktig (Jacobsen, 2005).

Den *statistiske validiteten* forteller oss om sammenhengen i våre resultater er statistiske signifikante eller ikke. For at vi kan beholde eller forkaste hypotesene og trekke konklusjoner basert på undersøkelsen må vi først studere grunnlaget for resultatene. Vi må studere mønsteret og sjekke om observasjonene er spredt tilfeldig eller om de ligger langs en linje. Hvis observatørene ligger langs en linje vil dette styrke statistiske validiteten. Denne studien består av 231 brutto observasjoner og 212 netto observasjoner. Bortfallet av 19 observasjoner er et akseptabelt nivå, hvis antallet derimot hadde vært høyere må det tas hensyn til slutningsstatistikk. Hvis den statistiske validiteten skal forbedres ytterligere kan dette gjøres ved å øke antall respondenter (Selnes, 1999). I første omgang hadde vi om lag 100 observasjoner. For å styrke validiteten bestemte vi oss for å øke antall observasjoner.

Intern validitet omhandler hvorvidt vi har dekning i vår empiri for de konklusjonene vi trekker (Jacobsen, 2005). For å kunne avgjøre i hvilken grad det foreligger et kausalitetsforhold mellom årsak og virkning må vi vurdere den *interne validiteten* i studiet. Ifølge Selnes (1999) kan vi konkludere med at en effekt kan knyttes opp mot den årsaken vi tror, eller andre forhold som er like sannsynlige hvis det eksisterer et kausalitetsforhold. Studiet undersøker i hvilken grad årsaker som indre og ytre attribusjon påvirker passasjerenes tillit, følelser, beundring og respekt for NSB. Omdømmet som blir resultatet vil anses som virkning.

Det vil også være viktig å se nærmere på om samlet data er relevant for å trekke konklusjoner for studiets problemstilling. Tolkning av observasjonene og slutningene vi kommer til å foreta vil avhenge av gyldigheten av resultatene. For å styrke gyldigheten kan vi alternativt sammenligne resultatene våre med annen forskning (Jacobsen, 2015). Her skal vi ta i bruk omdømmemålinger fra RepTrak, Norsk Kundebarometer (NKB) og KTI undersøkelser utført av NSB selv.

Det neste er *ekstern validitet* som beskriver i hvor stor grad vi har muligheten til å generalisere våre observasjoner. For å foreta en statistisk generalisering må vi få et representativt utvalg av populasjonen i den kvantitative undersøkelsen. Årsaken til dette er å kunne trekke koblinger mellom utvalget vi har undersøkt og populasjonen som ikke er med i undersøkelsen. Dermed bør utvalget være representativt for resten av populasjonen. Det er også viktig å forsikre seg om at ingen grupper ekskluderes fra undersøkelsen for da vil det være risiko for skjevt utvalg. Fra sekundærdata fremkommer det at Østfoldbanen er mest utsatt for togforsinkelser. I

utgangspunktet ønsket vi å avgrense utvalget til Øst strekningen, men for å styrke validiteten utførte vi undersøkelsen i Oslo sentrum. Dette førte til et mer representativt utvalg av “NSBs passasjerer”. Dessuten er det viktig å merke seg at generalisering er avgrenset. Den gyldne regelen er *“Vi kan aldri generalisere til noe annet enn den populasjonen utvalget er trukket fra, og til det tidspunktet undersøkelsen er foretatt på”* (Jacobsen, 2005:365).

3.4.2 Undersøkelsens reliabilitet

“Reliability refers to the degree of consistency with which instances are assigned to the same category by different observers or by the same observer on different occasions” (Askheim og Grennes). *Reliabilitet* dreier seg om pålitelighet og konsistens, og om hvorvidt man får samme resultater om en måling blir gjennomført gjentatte ganger. *Pålitelighet* referer til stabiliteten av funnene (Altheide & Johnson 1994 ref. i David Silverman 2011). Hvis undersøkelsen består av høy reliabilitet vil det si at undersøkelsen har ganske små målefeil (Ringdal, 2001). I praksis finnes det to generelle strategier for å beregne nivået på reliabilitet. Den ene metoden kalles for re-test og som går ut på å ta undersøkelsen på samme målgruppen, men på ulike tidspunkter. Den andre metoden er å sammenligne undersøkelsesresultater med annen forskning. Reliabiliteten vil være høy hvis man kommer til samme resultater (Johannessen et al., 2010). I denne studien har vi foretatt re-test og fått relativt like resultater.

Vi tok spørreundersøkelsen blant samme målgruppe, men på ulike dager. Med dette kan man si at reliabiliteten er høy dersom datamaterialene varierer i liten grad mellom de ulike datainnsamlingene. Gjennom høy reliabilitet oppnår man tillit til data og tolkningen av analysen (Grønmo 2004). For å sikre informasjonen fra kvalitativ metode brukte vi lydopptak for å transkribere informasjonen så nøyaktig som mulig i etterkant. Under intervjuene ble informantene regelmessig spurt om å bekrefte utsagn. Reliabilitet og validitet henger sammen og utfyller hverandre. *“Reliabilitet er nødvendig (men ikke tilstrekkelig) betingelse for validitet”* (Selnes, 1999:329).

3.6 Statistisk analyse

3.6.1 Hypotesetesting

For å kunne teste hvor pålitelige resultatene våre er ved bruk av JMP, må de utsettes for hypotesetesting. Hypotesetesting dreier seg alltid om forholdet mellom utvalg og populasjon, altså den statistiske sannsynligheten som avgjør om vi skal beholde eller forkaste den såkalte nullhypotesen (Johannesen, 2011). Hvor vi har en nullhypotese og en alternativhypotese. Nullhypotese sier alltid at to variabler er statistisk uavhengige i populasjonen, mens den alternativhypotesen vil angi de verdiene som sier at det er en sammenheng eller forskjell mellom variablene som man ønsker å teste (Gripsrud mfl., 2010). Jo større forskjell det foreligger, jo større sannsynlighet er det for at nullhypotesen kan forkastes. Signifikansnivået anvendes som et mål på hvor sikkert det er å forkaste nullhypotesen. Det vanlige er å velge mellom et signifikansnivå på 1% eller 5%. Noe som tilsier at vi med en 99% eller 95% sikkerhet kan anta at det finnes en sammenheng i populasjonen.

Ved hypotesetesting eksisterer det to typer feil. Disse innebærer at man feilaktig forkaster en nullhypotese eller feilaktig unnlater å forkaste en nullhypotese. Ved Type I feil forkastes en riktig nullhypotese, av hensyn til en usann alternativhypotese. En feil Type II vil oppstå dersom en sann nullhypotese forkastes til fordel for en usann alternativhypotese.

3.6.2 Hypotesetesting av indre og ytre attribusjon

Gjennom en Kji-kvadrat test skal vi teste om det er forskjell mellom populasjonene. Testen består av en uavhengig variabel, type attribusjon og en rekke avhengig variabler: Attribuert ansvar, Kontrollerbarhet, Tillit, Kjennskap, Respekt og Beundring og Overordnet Omdømme. Vi kommer til å starte analysen med å teste om det er sammenheng mellom *indre* og *ytre attribusjon* med hensyn til attribuert ansvar. En nullhypotese vil være at det ikke er forskjell mellom populasjonens indre og ytre attribusjon med hensyn til attribuert ansvar, mens den alternativhypotesen vil tilsvarende bekrefte at det er forskjell i populasjonene.

Det gjelder å undersøke sammenhengen mellom type attribusjon og passasjerens tillit, for å teste om det er forskjell i populasjonene. En nullhypotese vil si at det er ingen forskjell mellom populasjonene, når det gjelder type attribusjon og passasjerens tillit. En alternativ hypotese vil derimot innebære at det er forskjell mellom populasjonene.

Variabelen Kjennskap forteller i hvilken grad passasjerene kjenner organisasjonen NSB. Kjennskap er et viktig premiss for omdømmevurdering. En nullhypotese vil bli formulert som at det ikke er noe forskjell mellom populasjonene når det gjelder type attribusjon og kjennskap til selskapet. En alternativ hypotese vil vise at det forskjell mellom passasjerene som gjør indre eller ytre attribusjon med hensyn til kjennskap.

Følelser som respekt og beundring har en sterk innflytelse på passasjerens omdømmevurdering. Derfor finner vi det interessant å finne en kobling mellom type attribusjon og respekt og beundring. Testen vil bestå av en nullhypotese som sier at det ingen forskjell mellom passasjerer som gjør indre og ytre attribusjon med hensyn til respekt og beundring, mens den alternativhypotesen vil være at det er forskjell mellom type attribusjon og respekt og beundring.

Variabelen Kontrollerbarhet forteller i hvilken grad NSB har kontroll over forhold som forårsaker forsinkelsene. En nullhypotese vil bli formulert som at det ikke er noe forskjell mellom populasjonene når det gjelder type attribusjon og kontrollerbarhet. En alternativ hypotese vil vise at det forskjell mellom passasjerene som gjør indre eller ytre attribusjon med hensyn til kontrollerbarhet.

For å undersøke eventuell sammenheng mellom type attribusjon og overordnet omdømme har vi satt opp følgende nullhypotese og alternativhypotese. Alternativhypotesen innebærer at der er forskjell mellom passasjerer som gjør indre eller ytre attribusjon med hensyn til overordnet omdømme, mens nullhypotesen sier det motsatte.

Dette hypotese settet gjelder for alle variablene og testene i dette studiet:

H0: Det er ingen forskjell mellom populasjonene.

H1: Det er forskjeller mellom populasjonene.

3.6.3 Krysstabeller

For å undersøke sammenhengen mellom to variabler kan tilhørende data fremstilles i en krysstabell. Forutsetning for en krysstabell er at det enten består av en kategorisk og en

kontinuerlig variabel eller to kontinuerlige variabler. Fremstillingen viser hvordan observasjonene fordeler seg på verdier av to variabler (Johannessen, 2011). Vi forutsetter variabelen type attribusjon som den uavhengige variabelen, mens resterende variabler som avhengige. Vi ønsker å sammenligne den uavhengige variabelen med en rekke andre variabler for å teste om det er en signifikant avhengighet mellom variablene.

Store og små forskjeller er som regel avhengig av hva undersøkelsens tema er, og hva man forventer av forskjeller (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). For at forskjellene skal være betydningsfulle avhenger det også av antall respondenter i undersøkelsen. Hvis det er flere hundre respondenter kan også små forskjeller på 4-5 prosentpoeng være betydelige. Som en tommelfinger regel er en forskjell på 4-5 prosentpoeng liten, 10-20 prosentpoeng ganske stor, 20-30 prosentpoeng stor og mer enn 30 prosentpoeng meget stor (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

3.6.4 Kji-kvadrat test

En sentral del av alle statistiske analyser er å finne om det er statistisk samvariasjon mellom to variabler (Jacobsen, 2005). For å finne om det er avhengighet eller forskjell mellom hver variabel kan krysstabellen hypotese testes, gjennom å utføre en kji-kvadrat test. Forutsetninger for en kji-kvadrat test er at den ene av begge variablene må være kontinuerlig, og spredningen i krysstabellen skal være normalfordelt (Løvås, 2013). I følge sentralgrenseteoremet sprer alle fordelinger seg mot en normalfordeling når antall respondenter øker (Løvås, 2013). Over 20 respondenter i samme kategori anses som normalfordelt. Denne studien oppfyller kravet om normalfordelingen.

Testen skal gjennomføres i dataprogrammet JMP. Formelen til en kji-kvadrat er følgende:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Der χ^2 = er kji kvadratet, Σ er summen av O = faktiske observasjoner og E = forventet observasjoner

For å påvise at det faktisk er en samvariasjon i populasjonen har vi valgt et signifikansnivå på 5%. Hvis vi forkaster nullhypotesen så kan vi med 95% sikkerhet anta at det er en signifikant

avhengighet mellom variablene i populasjonene. For å forkaste nullhypotesen må vi finne den kritiske verdien på kji-kvadrat som bestemmes av 1) signifikansnivået og 2) antall frihetsgrader. Frihetsgrader beregnes ut fra hvor mange verdier det er på hver variabel. Ved å ta antall verdier på den ene variabelen minus en, multiplisert med antall verdier på den andre variabelen minus en, finner vi antall frihetsgrader for kji-kvadratet (Jacobsen, 2005). Den kritiske verdien avgjør om vi forkaster nullhypotesen eller ikke.

3.6.5 Korrelasjonsanalyse

Korrelasjonsmatrisen viser mål på statistisk samvariasjon mellom to spørsmål. Den viser en indikasjon på hvor sterk relasjon det er mellom to variabler, og om det foreligger en positiv eller negativ korrelasjon mellom variablene. Det varierer mellom faste ytre grenser, -1 og 1. Jo nærmere 0 korrelasjonsmålet ligger, desto svakere er korrelasjonen mellom variablene. Jo nærmere verdiene er 1 eller -1, desto sterkere korrelerte er variablene. Korrelasjonsmålet forteller med andre ord om de som har krysset av på et bestemt alternativ, også har en tendens til å krysse av på en tilhørende bestemt alternativ i et annet spørsmål (Jacobsen, 2005).

Positiv verdi tyder på at høye verdier på et spørsmål går systematisk sammen med høye verdier på et annet spørsmål. Negativ verdi derimot er en betegnelse på at høye verdier på et spørsmål går systematisk sammen med lave verdier på et annet spørsmål (Jacobsen, 2005). Vi tar utgangspunktet i at verdier under 0,30 har svak korrelasjon, verdier mellom 0,30 - 0,50 har middels korrelasjon og verdier over 0,50 er sterk korrelerte.

3.7 Begrensinger

Etter samtykke med NSB fikk vi tillatelse for å gjennomføre undersøkelsen om bord på togene. Reisebeviset vi mottok fra NSB var begrenset til en strekning og et bestemt tidsrom (se vedlegg 9). Vi skjønte at det var en bedre løsning å gjennomføre undersøkelsen på en strekning som var mest belastet for dårlig punktlighet enn å ta undersøkelsen mens en togforsinkelse oppstod, ettersom det hadde påvirket resultatene. Imidlertid ligger det en svakhet som gjør at resultatene ikke gjenspeiler samtlige regioner i Norge. For å avdekke denne svakheten gjennomførte vi undersøkelsen videre i Oslo sentrum. Enda en svakhet var tidsrommet vi fikk tillatelse for, nemlig like før felles ferien, noe som påvirker resultatene. Det som likevel styrker oppgaven vår er at vi fikk et høyt antall respondenter som tok toget hver dag. For å øke antallet respondenter konstruerte vi en spørreundersøkelse med få spørsmål slik at det tok mindre tid å

utfylle. Dette medførte at vi fikk en begrenset informasjon som ikke avdekket hvordan passasjerene behandlet informasjon.

4.0 Analyse

Dette kapitlet starter med en gjennomgang av empiri som vi har kommet frem til gjennom både kvalitativ og kvantitativ metode. Før vi går videre til drøftingsdel er det nødvendig å tolke resultatene fra analysen og ta nødvendige tester for å bekrefte eller avkrefte hypotesene.

4.1 Empiri (Kvantitativ metode)

Totalt hadde vi 231 respondenter. Kjønnfordeling hos respondentene var relativt jevnt fordelt, som gjorde at vi fikk et mer representativt utvalg av populasjonen. Vi hadde omtrent 56% menn og 44% kvinner som deltok i undersøkelsen. Hvorav 35% var under 25 år, 46% var mellom 25-40 år og 18% var over 40 år. Vi fikk et godt utvalg av respondenter i alder 25-40 år og over 40 år om bord på togene. For å styrke validiteten fortsatte vi undersøkelsen i Oslo Sentrum for å øke antall respondenter. Når det gjelder utdanningsnivå utgjør det 62% av respondenter med høyere utdanning på 3 år og 5 år, noe som er svært positivt for forskningen og funnene. Resterende 38% hadde sitt utdanningsnivå på videregående skole og grunnskole.

For å avdekke hyppighet blant passasjerene benyttet vi spørsmålet “*Hvor ofte tar du toget?*”. Vi resulterte i 39% respondenter som tar toget daglig og 19% av de som tar toget flere ganger i uken. Sammenlagt utgjør det 58% av de som tar toget svært ofte, noe som tilsier at forskningen i større grad er basert på passasjerer med lang erfaring med kjernetjenesten til NSB. Dette medfører at resultatene har et godt grunnlag for å besvare problemstillingen. De resterende 42% tar toget *noen ganger i måneden* og *noen ganger i året*. Vi har utelukket 19 av 231 respondenter som krysset av på “*Aldri*” ettersom de ikke var relevante for forskningen. Gjenstående 212 respondenter er brukt gjennom hele analysen videre.

4.2 Empiri (kvalitativ metode)

Gjennom kvalitativ metode fikk vi avdekket hvordan NSB arbeider med punktlighet, regularitet og omdømme. Vi fikk et innblikk i resultatene, utviklingen og ansvarsområder vedrørende punktlighet og regularitet. Samtidig fikk vi et bedre innsyn i samarbeidet mellom NSB og Bane NOR. Samarbeidet byr på en rekke utfordringer. NSB befinner seg i et svært komplisert

markedsforhold der skillet mellom Bane NOR og NSB ikke kommer tydelig fram. NSB møter daglig kritikk og klager fra kunder dersom punktligheten er dårlig og ikke tilfredsstillende eller hvis investeringene ikke er store nok for å mestre pågang av passasjerer. Selv om det er Bane NOR som hovedsakelig har ansvaret for vedlikehold av infrastrukturen, er det NSB som er utsatt for presset fra brukere og myndighetene når togene ikke er i rute. Det ser ut til at NSB har minimal innflytelse på sin viktigste produksjonsfaktor, nemlig infrastrukturen. Vi fikk også et innblikk i partenes ansvarsområder (se vedlegg 8). De har gode samarbeidsarenaer og jevnlig møter spesielt for kvalitet og sikkerhet, kalt SSK-møter.

Ansvarsfordelingen for punktlighet og regularitet viser at Bane NOR og eksterne forhold i større grad er ansvarlig for svak punktlighet enn NSB. Resultatene viser at NSB er ansvarlig for 20% av dårlig punktlighet, mens Bane NOR og andre forhold er ansvarlig for 80%. Hvilket viser hvor skjev fordelingen, og at NSB taper sitt omdømme på bekostning av andre.

Registrering av togforsinkelsene skjer hos både NSB og Bane NOR. Hver forsinkelse er definert med en årsakskode og ansvarsområde. Ethvert avvik i punktlighet blir kommunisert i form av statusmeldinger på stasjonene, noe som Bane NOR har ansvar for. NSB kommuniserer dette videre på sine kommunikasjonskanaler. Det er begrenset informasjon som kan være inkludert. For årsakskoder og årsaksgrupper se vedlegg 8 og figur 1.

For å forbedre punktlighet har NSB nylig iverksatt en ytelsesordning. Dersom det oppstår en togforsinkelse fungerer ordningen som en "straff" i form av bot, for den som er ansvarlig for dårlig punktlighet. Formålet med ordningen er å forbedre punktlighet samt dekke tapet som forårsakes av dårlig punktlighet. NSB anser denne ordningen som fordelaktig ettersom Bane NOR og eksterne forhold er ansvarlig for 80% avvikene.

Når det gjelder omdømmemålinger har NSB siden 2013 gjennomført papirbaserte undersøkelser om bord på togene. Om lag 8000-8500 skjemaer deles ut. Dette gjør det mulig for NSB å ha god historikk og mye data gjennom årene. Undersøkelsen er basert på fire hovedspørsmål og utføres to ganger årlig, en gang i mars og en gang i september. En omdømmescore på under 60 anses som svakt omdømme. Våren 2017 kom de best ut med omdømmescore. I år har den falt ned kraftig grunnet mye strøm som forsvinner og signalfeil som følge av en lang vinter i år. I tillegg er det gammelt etterslep av manglende vedlikehold.

Østfoldbanen har vært ekstremt belastet pga. ovennevnte forhold, som gjør at opplevd punktlighet resulterte i 21% (se vedlegg 1).

Jernbane har blitt satt på anbud siden slutten av 2017, hvor alle fire regionene plasseres i hver sin anbudspakke. Hensikten med anbudskonkurransene var å privatisere jernbanesektoren. NSB føler presset av konkurranseutsettingen og enda flere utfordringer knyttet til omdømme. For at NSB skal ha konkurransefortrinn i de nærmeste årene blir omdømme og kundetilfredshet viktigere enn noen gang før.

4.3 Operasjonalisering av begrepene attribusjon og omdømme

For å kunne besvare problemstillingen har vi operasjonalisert begrepene attribusjon og omdømme. Operasjonalisering betyr å gjøre et begrep operativt, eller målbart. Siden vi ikke kan måle begrepene attribusjon og omdømme direkte skal vi måle disse indirekte. Hvordan en attribuerer kan inndeles i *indre* og *ytre attribusjon*. For å undersøke om passasjerene gjør en indre eller ytre attribusjon må vi måle dimensjonene, *konsensus, konsistent og særpreg*. For å kunne måle NSBs overordnede omdømme har vi benyttet oss av spørsmål knyttet til *tillit, kjennskap, respekt og beundring*. Målinger på disse vil gi indikasjon på hvor godt eller svakt NSBs omdømme er.

4.4 Attribusjon

De tre grunnpilarene i årsaksforklaringer er *aktøren, omstendighetene* og *observatør/målobjekt*. *Aktøren* er personen vi ønsker å forklare atferden til, som i vårt tilfelle er selskapet NSB Persontog. *Målobjektet* vil være objektet som NSBs handling er rettet mot, nemlig togforsinkelser. *Omstendighetene* tar for seg sammenhengen NSBs målrettede handlinger utfolder seg i, og de spesielle forhold som her gjør seg gjeldende (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Togpassasjerer betegnes som *observatøren* i dette studiet. I analysedelen skal vi forsøke å analysere hvordan *observatøren* årsaksforklarer NSBs togforsinkelser gjennom sine observasjoner. Den samlede årsaksforklaringen er et resultat av samvariasjonen og innholdet i de ovennevnte grunnkomponentene som utføres av *observatøren*.

4.4.1 Tre informasjons dimensjoner

Det er tre type informasjon som passasjerene (observatøren) samler seg når de tolker NSBs (aktørens) handlinger: *konsensus*, *konsistens* og *særpreget* (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Disse tre forklaringsmekanismene legges til grunn for deres årsaksforklaring. Passasjerene (observatøren) henter ut tilgjengelig informasjon gjennom disse forklaringsmekanismene som rangeres i enten høy eller lav grad (se vedlegg 4).

4.4.1.1 Konsensus høy eller lav?

Konsensus høy	Konsensus lav
All persontransport i Norge er som regel ikke i rute	Det er bare NSBs tog som ikke er i rute.

Tabell 1: Høy og lav konsensus

Konsensus er informasjon knyttet til hvor mange det er som deler samme atferd, og atferden vil her være bundet av situasjonen. *Konsensus* er høy dersom flere handler likt eller viser til lik atferd gitt en bestemt hendelse. Da sier man at all persontransport i Norge er som regel ikke i rute. *Konsensus* vil være lav dersom passasjerene observerer at NSB leverer tjenester som er forsinket, mens all annen transport er i rute.

4.4.1.1.1 Undersøkelsens funn (konsensus)

<i>"Her i Norge er persontransport alltid i rute"</i>	
1 - Uenig	50 24%
2 - Delvis uenig	19 9%
3 - Verken uenig eller enig	61 27%
4 - Delvis enig	55 26%
5 - Enig	27 13%

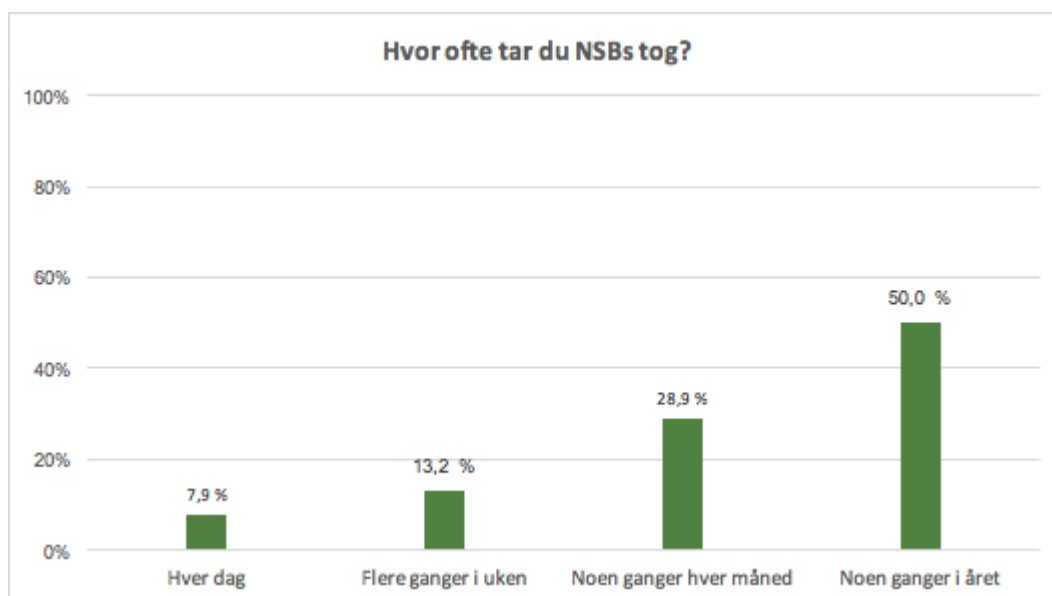
Totalt
Sum %

212
100%

Tabell 2: Resultater fra spørsmål 6 (Høy eller lav konsensus)

Resultatene viser at 24 % er uenige med påstanden “Her i Norge er persontransport alltid i rute”. Denne gruppen kategoriseres som høy konsensus. 9 % sier seg delvis uenig i denne påstanden, og disse kan også derfor kategoriseres som høy konsensus. Gruppen som kategoriseres som høy konsensus tilsvarende 33%. I motsetning har vi 13% som er enige og 26% som er delvis enige i denne påstanden. Hvis vi legger dette sammen får vi en prosentandel på 39. Fordelingen mellom høy og lav konsensus er veldig jevnt, men flertallet av passasjerene viser seg likevel å ha lav konsensus. Det vil si at det er flere som observerer persontransport her i landet som i rute.

33% av utvalget som har lav konsensus som ifølge Weiners modell (se vedlegg 4) forklarer togforsinkelsene med interne årsaker mens 39% forklarer togforsinkelsene med eksterne årsaker som betyr at all persontransport i Norge forventes å ikke være i rute.



Figur 7: Målt hyppighet av spørsmål 6 for alternativet “Verken uenig eller enig”

Dessuten har vi 27 % som er verken enig eller uenig i denne påstanden. Dette er et høyt tall som gir en indikasjon på at det er flere respondenter som ikke har noen formening til denne påstanden. Dette kan skyldes at de ikke har tilstrekkelig erfaring med annen persontransport i Norge. En annen viktig faktor som kan svare på hvorfor de velger dette alternativet, kan være

å se på hyppighet blant passasjerene (se figur 7). Ved å legge til filter i Survio (programmet) kommer det frem at halvparten av de som krysser av på tredje svaralternativet, tar toget kun noen ganger i året. Dette avklarer videre hvorfor denne gruppen velger dette alternativet.

4.4.1.2 Konsistens høy eller lav?

Konsistens høy	Konsistens lav
NSB er ofte forsinket	NSB er sjelden forsinket

Tabell 3: Høy og lav konsistent

Konsistens forteller oss om hvor ofte atferden fremkommer ved samme målobjekt (togforsinkelse). Dersom passasjerene observerer NSB som ofte eller alltid forsinket, vil *konsistent* være høy. Det vil si at NSB fremstår som forsinket gjentatte ganger i ulike situasjoner. Forutsatt at passasjerene observerer NSBs atferd som varierende og de fremstår som forsinket kun i noen få tilfeller betegnes *konsistens* som lav.

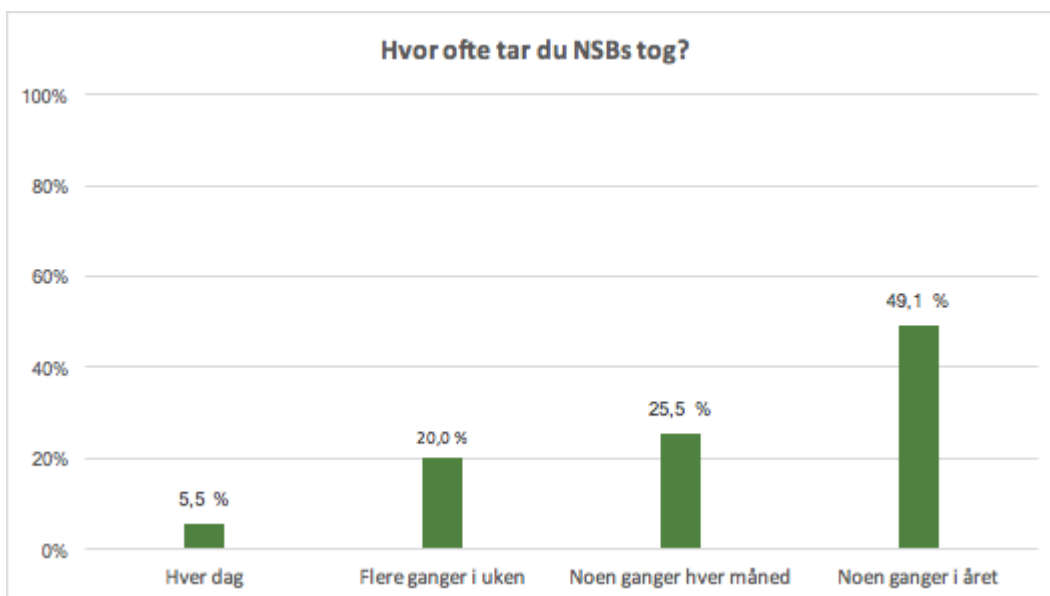
4.4.1.2.1 Undersøkelsens funn (Konsistent)

<i>"NSBs tog er sjelden forsinket"</i>	
1 - Uenig	68 32%
2 - Delvis uenig	77 36%
3 - Verken uenig eller enig	38 18%
4 - Delvis enig	22 10%
5 - Enig	7 3%
Totalt	212
Sum %	100%

Tabell 4: Resultater fra spørsmål 7 (Høy eller lav konsistent)

Det kommer tydelig frem at *konsistent* er høy blant passasjerene. 32% og 36% er tilsvarende uenige og delvis uenige i at “NSBs tog er sjeldent forsinket”. Det kan tolkes som at flertallet av passasjerene mener at NSBs tog er forsinket gjentatte ganger i ulike situasjoner. Det vil si at 68% av 212 passasjerer har opplevd dårlig punktlighet. Dette kan være i form av forsinkelser, innstilt tog og trafikkavvikling. Vi får et mye lavere antall blant passasjerer som har lav *konsistent*. Det er følgelig 3% og 10% som er enig og delvis enig. Sammenlagt er 13% av 212 respondenter som har opplevd god punktlighet hos NSB.

Sammenlagt utgjør det 68% av passasjerer med høy *konsistens*, noe som betyr at denne gruppen årsaksforklarer NSBs atferd som stabil ettersom den oppstår gjentatte ganger. 13% årsaksforklarer NSBs togforsinkelser som ustabile gitt lav *konsistent*.



Figur 8: Målt hyppighet av spørsmål 7 for alternativet “Verken uenig eller enig”

Vi har en underkant av 20% som velger å være verken enig eller uenig i denne påstanden. Med andre ord er de verken fornøyde eller misfornøyde med punktlighet. Det kan ha ulike grunner til at passasjerene velger dette. Et tilfelle kan være at passasjerene har opplevd god punktlighet, men ikke kan avgjøre om NSB er sjeldent forsinket ettersom de ikke tar toget hver dag. Gjennom bruk av filter på Survio kan vi se nærmere på hvilken gruppe som besvarer på alternativ 3 (*verken enig eller uenig*). Det fremkommer fra resultatene at de som velger alternativ 3 i hovedsak er de som tar toget “Noen ganger i året” og “Noen ganger hver måned”, som tilsvarende henholdsvis 49% og 25,5%. Ettersom disse passasjerene tar toget sjeldnere, har de av den grunn et mindre grunnlag for å avgjøre om NSBs tog er sjelden forsinket eller ikke.

4.4.1.3 Særpreg høy eller lav?

Særpreg høy	Særpreg lav
NSB er kun forsinket ved rushtiden	NSB er forsinket uansett rushtid

Tabell 5: Høy og lav særpreg

Særpreg brukes om hvorvidt NSB er forsinket i en gitt situasjon eller motsatt. *Særpreg* antas å være høy hvis forsinkelsen forekommer kun ved en spesifikk situasjon. Hvis forsinkelsen viser seg tilhørende flere situasjoner betegnes *særpreg* som lav. Her benytter vi rushtid som en spesifikk situasjon.

4.4.1.3.1 Undersøkelsens funn (Særpreg)

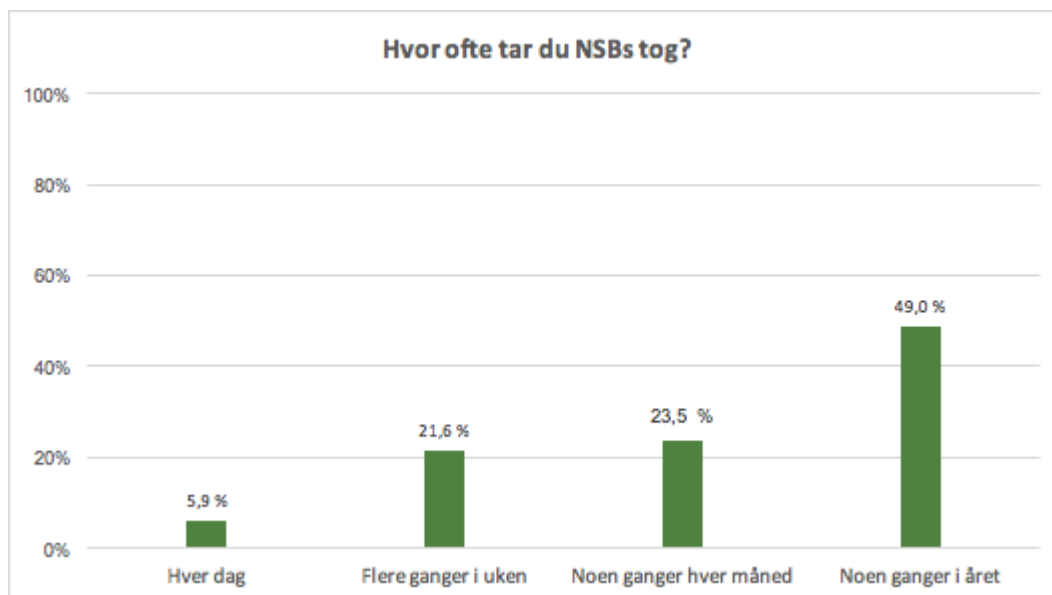
"NSBs tog er kun forsinket i rushtiden."	
1 - Uenig	51 24%
2 - Delvis uenig	69 33%
3 - Verken uenig eller enig	51 24%
4 - Delvis enig	29 14%
5 - Enig	12 6%
Totalt	212
Sum %	100%

Tabell 6: Resultater fra spørsmål 8 (Høy eller lav særpreg)

En stor del av passasjerene har et lavt særpreg, bestående av 24% og 33% som er uenig og delvis uenig i påstanden. Når de er uenige i påstanden vil det si at NSB er forsinket uansett rushtid. Passasjerene observerer togforsinkelser som en atferd som viser seg tilhørende flere situasjoner og ikke bare rushtid. Derimot utgjør det en mindre gruppe av de som har høyt særpreg, på 6% av de som er enige og 14% av de som er delvis enige. Sammenlagt 20% av 212 passasjerer mener at NSB har en dårlig punktlighet kun i rushtiden.

Ifølge litteraturen gir dimensjonen *særpreget* ytterligere informasjon om aktørens atferd, da den også kan kjennetegnes av *globale* eller *spesifikke årsaker*. 20% av 212 respondenter har høyt særpreget. Høyt særpreget kan forklares ved *spesifikke årsaker*, noe som betyr at passasjerene mener at NSB kun er forsinket gitt en spesifikk situasjon og ikke ellers. De gjenværende 57% hadde lavt særpreget, som kan forklares ved *globale årsaker*. Hvor passasjerene opplever togforsinkelser som en forventet atferd eller som en innebygd egenskap hos NSB.

Det utgjør en gruppe på 24% som er verken enig eller uenig i denne påstanden. For å kunne forklare nærmere hvorfor de velger dette har vi filtrert etter hvor ofte de tar toget. Diagrammet (se figur 9) viser at nesten halvparten av de 24% som valgte alternativ 3, tar toget "Noen ganger i året". Av de resterende prosentene er følgende 23,5% av passasjerer som tar toget "Noen ganger hver måned". Noe som igjen tilsier at de i mindre grad har tilstrekkelig informasjon for å avgjøre om de er enige eller ikke.



Figur 9: Målt hyppighet av spørsmål 8 for alternativet "Verken uenig eller enig"

Koding av spørreskjema

Hvert spørsmål bestod av fem svaralternativer. For å kategorisere de tre informasjonsdimensjonene som høy eller lav måtte vi gruppere svarene. Svaralternativ 1 og 2 betegnes som høy, 4 og 5 som lav, mens 3 som udefinert. Deretter kategoriserte vi dem etter *indre*, *ytre* og *udefinert attribusjon*. For at dataene kunne behandles på statistisk måte gjennom Excel, måtte

vi gi tallene en tallmessig verdi. Udefinert attribusjon ble betegnet som 0, indre attribusjon som 1 og ytre attribusjon som 2.

Vi antar svar som “uenig” og delvis uenig” som uenig. Det vi si at vi kategoriserer 1 og 2 i samme kategori som “uenig”, mens 4 og 5 blir kategorisert som “enig”. Alternativ 3 holder seg utenfor de begge ovennevnte kategoriene og forblir verken enig eller uenig. Denne gruppen blir behandlet på en ulik måte, hvor det bli nødvendig å gjøre noen forutsetninger for å definere gruppen mer presist.

4.4.2 Tolkningsprosess

Konsensus	Konsistent	Særpreg	Attribusjon
Lav	Høy	Lav	Indre attribusjon
Høy	Lav	Høy	Ytre attribusjon

Tabell 7: Tolkningsprosess

Informasjonen fra de tre informasjonsdimensjoner kan tolkes i sammenheng med indre og ytre attribusjon.

4.4.3 Indre og ytre attribusjon

Kji-kvadrat test	Chi Square	Prob > Chi square
Pearson	37,15	<,0001

Tabell 8: Kji-kvadrat test for Type attribusjon og Attribuert ansvar

Gjennom Kji-kvadrat test får vi en Pearson verdi på 37,15 som er større en den kritiske verdien. Vi kan med 95% sikkerhet bekrefte at det er forskjell i populasjonene indre og ytre attribusjon med hensyn til attribuert ansvar. Variabelen attribuert ansvar er signifikant avhengig av indre og ytre attribusjon.

Indre attribusjon

Dersom passasjerer observerer *konsensus* lav, *konsistent* høy og *særpreg* lav, vil dette samvariasjon mønsteret lede oss til en *indre attribusjon*. Med lav *konsensus* årsaksforklarer passasjerene togforsinkelser med interne årsaker. Med høy *konsistens* forklares atferd av *stabile* årsaker, nemlig at NSBs tog observeres som ofte forsinket. Lavt særpreg gir uttrykk for *globale* årsaker. Her pekes det mot årsaksfaktorer som er med på å påvirke utfallet på tvers av situasjoner som egenskaper og noe spesifikt hos NSB. Gjennom en pessimistisk forklaringsstil utgjør disse tre dimensjonene en *indre attribusjon* (Randy J. Larsen, David M. Buss, 2002).

Som vist i tabell 8 er det totalt 122 av 212 respondenter som gjør en indre attribusjon. Av de er det 16% som attribuerer ansvaret til ytre forhold og 42% som attribuerer ansvar til NSB. Det fremkommer av de som legger ansvar på NSB gitt en *indre attribusjon* er passasjerer som tar toget svært ofte. Den gruppen mener at aktørens atferd vil være den samme i en rekke situasjoner. Passasjerene vil anklage NSB for togforsinkelsene hvis de anser kun NSBs tog som forsinket, mens annen transport som i rute. Ut i fra resultatet ser vi at passasjerene mener også at NSB er ofte forsinket uavhengig av rushtiden. Det vil si at passasjerene årsakstilskriver ansvaret for togforsinkelsene til NSB gitt interne årsaker. Med interne årsaker menes det at handlingene har sin årsak med henvisning til stabile egenskaper hos NSB. Interne årsaker kan være i form av NSBs personlige egenskaper, evne og motivasjon. Mangelfull leveranse vil i hovedsak skyldes dårlig punktlighet. Dårlig punktlighet kan oppstå som følge av infrastruktur, materiell feil, signal feil, feil på skinner eller trafikkavvikling.

16% av de som gjør en *indre attribusjon* legger ansvaret i ytre forhold. Disse passasjerene årsaksforklarer togforsinkelser med *interne*, *stabile* og *globale* årsaker, men det er uklart hvorfor denne gruppen likevel legger ansvaret i ytre forhold. Ytre forhold defineres som Bane NOR, Jernbanedirektoratet, Regjeringen og annet. Hvorav 12 respondenter legger ansvaret i Bane NOR, 8 i Jernbanedirektoratet, 13 i Regjeringen og 1 i annet. Det at passasjerene legger ansvaret på disse aktørene bekrefter at de ser forsinkelser i leveransen hos NSB, men anser andre aktører som ansvarlig for dette. Disse forklaringene kan tyde på at de ovennevnte passasjerene har kjennskap til situasjonen NSB befinner seg i blant annet gjennom media.

Type Attribusjon	Attribuert ansvar		
	Eksterne forhold	NSB	Totalt
Udefinert attribusjon	27 13%	19 9%	46
Indre attribusjon	34 16%	88 42%	122
Ytre attribusjon	27 13%	17 8%	44
Totalt	88	124	212 100%

Tabell 9: Krysstabell av type attribusjon og attribuert ansvar

Ytre attribusjon

Dersom *konsensus* er høy, *konsistens* er lav og *særpreget* er høy, gir det er indikasjon på at passasjerene observerer NSBs atferd gjennom *ytre attribusjon* (Hogg og Vaughan, 2011). Det er totalt 44 av 212 respondenter som gjør en *ytre attribusjon*.

27 respondenter gjør en *ytre attribusjon* og attribuerer ansvaret til eksterne forhold. Gjennom *ytre attribusjon* fremkommer det at aktørens atferd kun vises ved en bestemt situasjon. Dette er tilfellet hvis passasjerene ser på all persontransport i Norge som forsinket og ikke bare NSB. Passasjerene vil i tillegg påpeke NSB som sjelden forsinket, og hvis tilfellet må det ha forårsaket rushtiden. Med *ytre attribusjon* vil togforsinkelser skyldes eksterne forhold og ikke NSB. Dette kan være i form av eksterne omgivelser, leverandører, vær eller andre forhold som NSB ikke har kontroll over. Av de 27 respondenter legger 17 respondenter ansvaret til togforsinkelser hos Bane NOR, 9 i jernbanedirektoratet og 1 i regjeringen. Det er av betydning at flertallet velger Bane NOR framfor andre eksterne aktører. Gjennom empiri fra dybdeintervjuene viser det seg at omtrent 45% av avvikende punktlighet står Bane NOR ansvarlig for. Hvorvidt dette fremkommer i media kan diskuteres. NSB er knyttet til en del begrensninger som et offentlig selskap og derfor er det avgjørende hva de kan kommunisere ut eller ikke.

17 respondenter som gjør en *ytre attribusjon* legger ansvaret på NSB for dårlig punktlighet. Disse anklager NSB for togforsinkelsene, men forklarer deres atferd med eksterne

årsaksfaktorer. De forklarer målobjektet (togforsinkelser) med situasjonsbestemte faktorer. I situasjonsbestemte faktorer kan passasjerene legge til grunn at togforsinkelsene oppstår fordi det er vanskelig å forhindre dem. I samsvar med dybdeintervjuene er dette også riktig oppfattet ettersom forbrukeren tilhører NSB, og det er NSB som er ansvarlig for å transportere passasjerene. Når passasjerene opplever en mangelfull tjeneste vil det være naturlig å legge ansvaret på NSB, selv om de innehar informasjon om at togforsinkelser skyldes feil i spor, infrastruktur og fjernstyring som Bane NOR har ansvar for. Dermed er det naturlig at passasjerene legger ansvaret på det selskapet som de har betalt til for tjenesten.

4.4.4 Attribusjonsprosessen - ingen feilfri prosess

Det er vesentlige faktorer som påvirker tolkningsmønsteret til passasjerene, som blant annet alder, tidligere erfaringer, forventninger og utviklingen. En typisk systematisk attribusjonsfeil som passasjerene kan gjøre, er den *fundamentale attribusjonsfeilen*. Passasjerene vil i et slikt tilfelle overattribuere handlingsårsaker ved at de vektlegger karakteristiske trekk ved NSB framfor situasjonelle faktorer. De vil da forklare med interne årsaksfaktorer hos NSB på bekostning av ytre faktorer som ofte kan være viktigere når forholdene undersøkes nærmere (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Følgende 42% av passasjerene som gjør en *indre attribusjon* og legger ansvaret på NSB, hevder at forsinkelsene har opphav i interne årsaksfaktorer, men i praksis kan situasjonen årsaksforklares ved ytre forhold.

Dette gjenspeiles i den andre systematiske attribusjonsfeil, *aktør-observatør-effekten*. Passasjerene som gjør en indre attribusjon har en tendens til å se NSBs (aktørens) togforsinkelser som forårsaket av indre forhold. Derimot fra NSBs ståsted vil de forklare togforsinkelsene som et resultat av ytre forhold. Tilsvarende informasjon fremkommer fra dybdeintervjuene hvor NSB årsaksforklarer sine togforsinkelser med ytre årsaker. Med andre ord forsvarer de seg selv ved å tydeliggjøre forhold som er utenfor deres kontroll. En annen lignende systematisk attribusjonsfeil kan tydeliggjøres fra NSB sitt ståsted, nemlig *selvfavoriserende* og *defensiv attribusjon*. I en avisartikkel (NRK) forsøker NSB å nøytralisere en pinlig situasjon ved å sitere følgende:

“Tidligere har Bane NOR utført slike arbeider til sommeren når flere har ferie. Nå er det hverdag og det er første gang vi må sette inn buss for tog for så mange mennesker, sier Scholz.”¹⁴ (defensiv attribusjon)

Her fremmer kommunikasjonsrådgiver, Gina Scholz, at situasjonen var utfordrende fordi det er første gang de opplever at de måtte iverksette buss for tog på en hverdag for et stort antall passasjerer. De tydeliggjør at Bane NOR har forårsaket avviket på en hverdag som har ført til at NSB har fått utfordringer med å håndtere kundemassen. Det tas ikke på noe ansvar, men på en indirekte måte legges ansvaret heller på ytre forhold. Etterfulgt av:

“Det blir utfordrende når flere hundre busser settes i sving for å frakte tusenvis av reisende i et område med allerede stor trafikk.” (defensiv attribusjon)

Hun legger større vekt på at omgivelsene er utfordrende å håndtere og som gjør det vanskelig for NSB å tilrettelegge buss for tog. NSB

4.5 Undersøkelserfunn - omdømme

I denne delen av oppgaven skal vi se nærmere på hvordan attribusjon påvirker NSBs overordnede omdømme og hva årsaken til dette kan være. Vi skal forsøke å forklare hvordan *indre* og *ytre attribusjon* har innvirkning på omdømme.

I denne delen skal vi bekrefte og avkrefte følgende hypoteser knyttet til tillit, kjennskap, respekt og beundring, overordnet omdømme og kontrollerbarhet sammenlignet med type attribusjon:

H0: Det er ingen forskjell mellom populasjonene.

H1: Det er forskjeller mellom populasjonene.

¹⁴ <https://www.nrk.no/ostlandssendingen/ingen-trafikkaos-inn-mot-oslo-i-morgentimene-1.13785932>

4.5.1 Påstand “NSBs Persontog er en organisasjon som jeg stoler på”

Gjennom Kji-kvadrat test (8 frihetsgrader og 212 antall observasjoner) kom vi frem med en Pearson verdi på 85,21 som er høyere enn kritiske verdien med et signifikansnivå på 5%. Ut fra denne testen forkaster vi nullhypotesen og beholder alternativhypotese som sier at det er forskjell mellom type attribusjon med hensyn til om passasjerene gir tillit til NSB eller ikke. Se tabell 10.

Kji-kvadrat test	Chi Square	Prob > Chi square
Pearson	85,21	<,0001

Tabell 10: Kji-kvadrat test for Type attribusjon og Tillit, med 18 df, 212 N og signifikansnivå 5%

I tabell 11 har vi fordelt resultatene mellom type attribusjon og tillit. Av tabellen kommer det frem at 17% av utvalget som gjør indre attribusjon er uenige i påstanden “*NSBs persontog er en organisasjon som jeg stoler på*”. 24% av dem svarer ytterligere med delvis uenighet. Sammenlagt tilsvare det 41% av de som har lavest tillit til NSB gitt en indre attribusjon. Dette kan forklares med at forventningene ikke innfris når NSB gjentatte ganger ikke fremkommer destinasjonene i tide, noe som er avtalt når kunden kjøper billetten. Når behovet ikke blir tilfredsstillt reduserer tilliten til selskapet. Av de som gjør en indre attribusjon og som velger å stole på NSB utgjør et svært lavt tall.

Det viser seg at over halvparten av de som gjør en ytre attribusjon velger å stole på NSB. Denne gruppen utgjør en større del sammenlignet med de som gjør indre attribusjon. Passasjerene som legger ansvaret i eksterne forhold vil naturligvis ha tillit til NSB. Til tross for lave tall ser vi et tydelig mønster i de som gjør indre og ytre attribusjon.

Svarfordelingen av "NSBs persontog er en organisasjon som jeg stoler på"	Type attribusjon			Totalt
	Udef.	Ytre	Indre	
1 - Uenig	-	2 1%	36 17%	38 18%
2 - Delvis uenig	6 3%	6 3%	51 24%	63 30%
3 - Verken uenig eller enig	22 10%	11 5%	12 6%	45 21%
4 - Delvis enig	12 6%	21 10%	10 5%	43 20%
5 - Enig	6 3%	4 2%	13 6%	23 11%
Totalt	46 22%	44 21%	122 58%	212 100%

Tabell 11: Krysstabell av type Attribusjon og Tillit

4.5.2 Påstand "NSB Persontog er en organisasjon jeg har god kjennskap til"

Gjennom Kji-kvadrat test (8 frihetsgrader og antall 212 observasjoner) fikk vi en Pearson verdien på 40,75 som er høyere enn kritiske verdien med tilhørende signifikansnivå på 5%. Derfor forkaster vi nullhypotesen og beholder alternativhypotese som sier at det er forskjell mellom type attribusjon med hensyn til om passasjerene har kjennskap eller ikke til NSB (se tabell 12).

Kji-kvadrat test	Chi Square	Prob > Chi square
Pearson	40,75	<,0001

Tabell 12: Kji-kvadrat test av type attribusjon og Kjennskap, med 18 df, 212 N og signifikansnivå 5%

En attribusjon bør også være basert på god kjennskap til selskapet ettersom det vil gi et mer presist grunnlag for attribusjon. En stor del av de som har god kjennskap til selskapet NSB, gjør en indre attribusjon. Noe som betyr at en indre attribusjon baserer seg på det "gode" kjennskapet de mener å ha til selskapet. Denne gruppen tilsvarer hele 40% som uttrykker et sterkt kjennskap til selskapet. Når det gjelder ytre attribusjon er det 25 av 44 respondentene

som er enige i påstanden. Det vil si over halvparten mener som i indre attribusjon, å ha god kjennskap til selskapet.

Svarfordelingen av "NSBs persontog er en organisasjon jeg har god kjennskap til."	Type attribusjon			Totalt
	Udef.	Ytre	Indre	
1 - Uenig	1 0,5%	5 2%	7 3%	13 6%
2 - Delvis uenig	8 4%	7 3%	9 4%	24 11%
3 - Verken uenig eller enig	22 10%	7 3%	22 10%	51 24%
4 - Delvis enig	10 5%	8 4%	59 28%	77 36%
5 - Enig	5 2%	17 8%	25 12%	47 22%
Totalt	46 22%	44 21%	122 58%	212 100%

Tabell 13: Krysstabell av type attribusjon og Kjennskap

4.5.3 Påstand "NSBs persontog er en organisasjon jeg respekterer og beundrer"

Av tabell 14 kommer det frem at denne påstanden gjennom en Kji-kvadrat test får en Pearson verdi på 90,22. Basert på disse resultatene forkaster vi nullhypotesen og beholder alternativhypotesen. Det vil si at det er en signifikant forskjell mellom indre, ytre og udefinert attribusjon med hensyn til om passasjerene respekterer og beundrer NSB som en organisasjon eller ikke.

Kji-kvadrat test	Chi Square	Prob > Chi square
Pearson	90,22	<,0001

Tabell 14: Kji-kvadrat test av type attribusjon og Respekt og Beundring, med 18 df, 212 N og signifikansnivå 5%

Det enstemmige svaret for de som gjør en indre attribusjon er at de verken respekterer eller beundrer NSB (se tabell 15). Hele 45% viser seg å være uenige i denne påstanden. Dette

tilsvarende 95 respondenter hvorav 34 er uenige og 61 delvis uenige. Passasjerene som gjør en indre attribusjon henviser til stabile egenskaper hos NSB. Når passasjerene ser mangler i stabile egenskaper hos NSB, er det en god nok grunn til å ikke respektere.

Det er veldig få av de som er enige i denne påstanden. 24 av 44 respondenter gjør en ytre attribusjon og sier seg enige i påstanden. De attribuerer ikke ansvaret for togforsinkelsene til NSB, og de verken respekterer eller beundrer NSB. Hva dette skyldes er vanskelig å svare på, men noe vi kommer til å drøfte videre i kapittelet.

Svarfordelingen av "NSBs persontog er en organisasjon jeg respekterer og beundrer."	Type attribusjon			Totalt
	Udef.	Ytre	Indre	
1 - Uenig	2 1%	3 1%	34 16%	39 18%
2 - Delvis uenig	7 3%	7 3%	61 29%	75 35%
3 - Verken uenig eller enig	24 11%	10 5%	22 10%	56 26%
4 - Delvis enig	9 4%	16 8%	3 1%	28 13%
5 - Enig	4 2%	8 4%	2 1%	14 7%
Totalt	46 22%	44 21%	122 58%	212 100%

Tabell 15: Krysstabell av type attribusjon og Respekt og Beundring

4.5.4 Påstand "NSBs persontog har et godt overordnet omdømme."

Påstanden om Overordnet omdømme får en Pearson verdi på 73,55 gjennom en Kji-kvadrat test. Denne verdien er høyere enn den kritiske verdien med et signifikansnivå på 5% (se tabell 16). Dermed forkaster vi nullhypotesen og beholder alternativhypotese som sier at det er en signifikant forskjell mellom type attribusjon med hensyn til om passasjerene vurderer NSBs overordnet omdømme som dårlig eller bra.

Kji-kvadrat test	Chi Square	Prob > Chi square
Pearson	73,55	<,0001

Tabell 16: Kji-kvadrat test for type attribusjon og Overordnet Omdømme, med 18 df, 212 N og signifikansnivå 5%

Oppfatningen av selskapets produkter og tjenester betyr mest for omdømme. Til tross for at NSBs tjenester ikke imøtekommer passasjerenes forventninger, ser vi at dette klart har en innvirkning på selskapets overordnede omdømme. Det kommer frem av tabell 17 at en stor del av de som gjør indre attribusjon er uenig i denne påstanden om NSBs overordnede omdømme. Sammenlagt er 45% av passasjerene som er uenige. Som nevnt tidligere er det en stor del av de som gjør en indre attribusjon som attribuerer ansvar til NSB, derfor har disse negativ innvirkning på overordnet omdømme. Passasjerer som gjør ytre attribusjon har motsatt effekt på overordnet omdømme. 22 av 44 passasjerer som attribuerer til eksterne forhold mener at NSB har et godt overordnet omdømme. Dette gir grunnlag for hvordan ytre attribusjon har positiv innvirkning på overordnet omdømme. Det samme gjenspeiles i de som attribuerer internt.

Svarfordelingen av "NSBs persontog har et godt overordnet omdømme."	Type attribusjon			Totalt
	Udef.	Ytre	Indre	
1 - Uenig	3 1%	5 2%	31 15%	39 18%
2 - Delvis uenig	7 3%	9 4%	64 30%	80 38%
3 - Verken uenig eller enig	22 10%	8 4%	20 9%	50 24%
4 - Delvis enig	10 5%	16 8%	5 2%	31 15%
5 - Enig	4 2%	6 3%	2 1%	12 6%
Totalt	46 22%	44 21%	122 58%	212 100%

Tabell 17: Krysstabell av type attribusjon og Overordnet Omdømme

4.5.5 Påstand "På overordnet vis har NSB kontroll over forhold som forårsaker togforsinkelser".

Kji-kvadrat test viser en Pearson verdi på 124,96 for påstanden om kontrollerbarhet. Denne verdien er høyere enn den kritiske verdien med et signifikansnivå på 5% (se tabell 19). Dermed forkaster vi nullhypotesen og beholder alternativhypotese som sier at det er en signifikant forskjell mellom type attribusjon med hensyn til kontrollerbarhet.

Kji-kvadrat test	Chi Square	Prob > Chi square
Pearson	124,96	<,0001

Tabell 18: Kji-kvadrat test for type attribusjon og Kontrollerbarhet, med 18 df, 212 N og signifikansnivå 5%

Tabell 18 illustrerer sammenhengen mellom type attribusjon og påstanden Kontrollerbarhet. Samlet sett er det 52% som er uenig i påstanden og av disse er 46% av de som gjør indre attribusjon og 2,5% som gjør en ytre attribusjon. Denne fordelingen viser tydelig at det er flertall av respondentene som årsaksforklarer togforsinkelser med interne faktorer og som mener at NSB ikke har kontroll over forhold som forårsaker togforsinkelser. Derimot er det kun 20% som er enig i "På overordnet vis har NSB kontroll over forhold som forårsaker togforsinkelser". 13 % av disse gjør en ytre attribusjon og 5% gjør en indre attribusjon.

Svarfordelingen av "På overordnet vis har NSB kontroll over forhold som forårsaker togforsinkelser"	Type Attribusjon			Totalt
	Udef.	Indre	Ytre	
1 - Uenig	1 0,5%	35 17%	1 0,5%	37 17%
2 - Delvis uenig	10 5%	61 29%	3 2%	74 35%
3 - Verken uenig eller enig	28 13%	17 8%	14 6%	59 28%
4 - Delvis enig	7 3%	6 3%	10 5%	23 11%
5 - Enig	-	3 2%	16 8%	19 9%

Totalt	46 22%	122 58%	44 21%	212 100%
---------------	------------------	-------------------	------------------	--------------------

Tabell 19: Krysstabell av type attribusjon og Kontrollerbarhet

Spørsmålet vinkler seg hovedsakelig mot passasjerenes oppfatning om hvorvidt NSB har kontroll over forhold som forårsaker togforsinkelser. Ved hjelp av Weiner`s (se figur 3 og 4) modell kan vi trekke ut følgende forklaringer:

1. Der den første gruppen består av passasjerer som årsakforklarer togforsinkelsene med henvisning til interne stabile egenskaper hos NSB, og som mener at forholdene er ukontrollerbare. Disse passasjerene vil bruke NSBs *evner* som årsak til togforsinkelser (utfallet). Disse utgjør henholdsvis 46% av utvalget.
2. Den andre gruppen viser til passasjerer som gjør en indre attribusjon og er enig i denne påstanden. Disse forklarer NSBs atferd som ustabil og togforsinkelsene (utfallet) med “innsats”. Denne gruppen utgjør en liten del av utvalget på 5%.
3. Den tredje gruppen fremstiller passasjerer som gjør en ytre attribusjon og er uenig i påstanden. Disse antar NSBs atferd som stabil og togforsinkelsene (utfallet) som en “*vanskelig situasjon*”. Disse utgjør 13% av utvalget.
4. Den fjerde og siste gruppen består av passasjerer som gjør en ytre attribusjon og sier seg uenig i påstanden. De forklarer atferden til NSB som ustabil og togforsinkelsene (utfallet) som “*lykke eller uflaks*”. Disse kommer inn under samme 13% av utvalget som over.

4.5.6 Korrelasjonsmatrise

Tabell 18 viser korrelasjonsmatrisen av alle variablene. Vi kommer i hovedsak til å fokusere på de signifikante verdiene i matrisen, som er markert med *.

Korrelasjonsmatrise	Konsensus	Konsistent	Særpreg	Kontrollerbarhet	Tillit	Kjennskap	Respekt og beundring	Overordnet omdømme
Konsensus	1,00*	-0,01	-0,09	-0,32*	-0,10	0,30*	-0,13	-0,13
Konsistent	-0,01	1,00*	0,64*	0,56*	0,49*	0,02	0,61*	0,61*
Særpreg	-0,10	0,64*	1,00*	0,58*	0,48*	-0,06	0,59*	0,57*
Kontrollerbarhet	-0,32*	0,56*	0,58*	1,00*	0,40*	-0,04	0,57*	0,52*
Tillit	-0,10	0,49*	0,48*	0,40*	1,00*	0,01	0,63*	0,64*
Kjennskap	0,30*	0,02	-0,06	-0,04	0,01	1,00*	0,09	-0,02
Respekt og beundring	-0,13	0,61*	0,60*	0,57*	0,63*	0,09	1,00*	0,75*
Overordnet omdømme	-0,13	0,61*	0,57*	0,52*	0,64*	-0,02	0,75*	1,00*

Tabell 20: Korrelasjonsmatrise mellom attribusjon og omdømme. Signifikante verdier er markert med * med 5% signifikansnivå.

Variablene Konsistent og Særpreg har en signifikant korrelasjonskoeffisient på 0,64. Hvilket sier at de som er uenig i “NSB er sjelden forsinket” er mest sannsynlig også uenige i “NSB er kun forsinket i rushtiden”. Dette peker mot passasjerer som gjør en indre attribusjon.

Tillit og Konsistent har en signifikant korrelasjonskoeffisient på 0,49. Denne positive verdien kan betegnes som middels korrelert. Dette bekrefter at passasjerer som mener at NSB er ofte forsinket, har tilsvarende lav tillit til NSB. Det samme kommer frem mellom variablene Særpreg og Tillit. Passasjerer som sier seg uenig i “NSB er kun forsinket i rushtiden”, som det er flest av (illustrert i 4.4.1.3.1), sier også at de har lav tillit. Dessuten kan det forklares med at passasjerer som attribuerer eksternt stoler mer på NSB enn de som attribuerer internt.

Konsensus og Kjennskap er signifikante og har en korrelasjonskoeffisient på 0,30. Dette gjenspeiler svak korrelasjon. Dessuten har variabelen Kjennskap utelukkende signifikant verdi med Konsensus. Hva dette kan skyldes vil vi se nærmere på i drøftingsdelen.

Variablene Respekt og Beundring og Konsistent er på statistisk vis sterk korrelerte med en korrelasjonskoeffisient på 0,61. Passasjerer som mener at NSB er ofte forsinket har, respekterer og beundrer NSB i mindre grad. De som er enig i at *“NSB er sjeldent forsinket”* vil forholdsvis også ha høy grad av respekt og beundring til NSB. Det samme mønsteret kommer frem når vi måler Respekt og Beundring med variabelen Særpreg, hvor vi får en korrelasjonskoeffisient på 0,60 som illustrerer sterk korrelasjon.

Korrelasjonskoeffisienten til variablene Tillit og Respekt og Beundring er på 0,63. Dermed kan vi fastslå at lav grad av Respekt og Beundring hos passasjerene følger av lav Tillit til NSB, og omvendt. Samvariasjon mellom variablene bekrefter at passasjerer som har Tillit til NSB vil også beundre og respektere dem. Det samme gjelder for Tillit og Overordnet omdømme, hvor lav tillit vil resultere i dårlig Overordnet omdømme og omvendt.

Videre fremkommer det fra matrisen at Konsistent og Særpreg også er sterk korrelerte med Overordnet omdømme. Passasjerer som gjør en indre attribusjon, og legger ansvar på NSB, vil følgelig være uenig i påstanden om Overordnet omdømme. Dette betyr med andre ord at et godt eller dårlig overordnet omdømme avhenger i stor grad av hvordan passasjerer attribuerer togforsinkelser. Imidlertid beviser det at passasjerer som attribuerer ansvaret til interne forhold vil mest sannsynlig få en negativ innvirkning på overordnet omdømme og ved et motsatt tilfelle vil det påvirke overordnet omdømme positivt.

Variabelen Respekt og Beundring er også sterk korrelert med Overordnet omdømme med en signifikant verdi på 0,75. Denne verdien gir uttrykk for at de som beundrer og respekterer NSB gir en overordnet god omdømmevurdering. Og dersom passasjerene ikke respekterer og beundrer NSB vil de gi en tilsvarende dårlig omdømmevurdering.

Variabelen Kontrollerbarhet er signifikant korrelert med alle variabler bortsett fra Kjennskap. Korrelasjonsmålet mellom Kontrollerbarhet og Konsensus har en middels korrelasjon med en verdi på -0,32. Denne negative korrelasjonskoeffisienten sier at de som er enige i *“Her i Norge er persontransport alltid i rute”* er sannsynligvis også uenig i *“På overordnet vis har NSB kontroll over forhold som forårsaker togforsinkelser”*, og omvendt. Imidlertid kan vi si at -0,32 er en svak korrelasjon, men 10,2% av variasjonen i den ene variabelen forklares med den andre.

Dessuten er variabelen Kontrollerbarhet positivt sterk korrelert med variablene Konsistent og Særpreget. Dette illustrerer at passasjerer som attribuerer med lav Konsistent og høy Særpreget er uenige i påstanden om Kontrollerbarhet. Det betyr at passasjerer som gjør en indre attribusjon anser NSB til å ikke ha kontroll over forhold som forårsaker togforsinkelser. Dette utgjør 96 av 212 passasjerer.

Når det gjelder påstandene for å måle omdømme, er variabelen Kontrollerbarhet signifikant korrelert med Tillit, Respekt og Beundring og Overordnet omdømme. Kontrollerbarhet og Tillit har en korrelasjonsverdi på 0,40. Dette er en indikasjon på middels korrelasjon og forteller oss at passasjerer som er uenige påstanden om Kontrollerbarhet stoler også mindre på NSB. Forholdsvis likt mønster kommer frem ved variablene Kontrollerbarhet og Respekt og Beundring med en statistisk sterk korrelasjon på 0,57. Kontrollerbarhet og Overordnet omdømme har en tilsvarende signifikant korrelasjonsverdi på 0,52. Dermed kan vi fastslå at positiv korrelasjonskoeffisient peker mot at passasjerer som er uenige i *“På overordnet vis har NSB kontroll over forhold som forårsaker togforsinkelser”* også er uenig i påstandene om Respekt og Beundring og Overordnet omdømme.

4.5.7 Udefinert attribusjon

Passasjerer som verken gjør en indre eller ytre attribusjon betegner vi som “udefinert attribusjon”. I denne delen kartlegger vi nærmere hvordan denne gruppen besvarer på de resterende spørsmålene fra spørreundersøkelsen. Som tidligere illustrert beholder vi samtlige alternativhypoteser, noe som bekrefter at det er sammenheng mellom type attribusjon og variabler som tilskrevet ansvar, kontrollerbarhet, tillit, respekt og beundring, kjennskap og overordnet omdømme.

Type attribusjon	Attribuert ansvar		
	NSB	Eksterne forhold	Totalt
Udefinert attribusjon	19 41%	27 59%	46 100%

Tabell 21: Krysstabell av udefinert attribusjon og tilskrevet ansvar

Tabell 21 viser at 41% av gruppen som gjør en udefinert attribusjon årsakstilskriver togforsinkelsene til NSB, mens 59% til eksterne forhold. Som nevnt tidligere i analyse kapittelet er hyppigheten blant denne gruppen ganske lav. Over halvparten av denne gruppen tar toget noen ganger i året. Hyppigheten kan forklare årsaken til hvorfor disse passasjerene verken havner gjør en indre eller ytre attribusjon. Lite erfaring og opplevelse med togene kan være en årsak til at passasjerene ikke får et indre eller ytre mønster i tolkningsprosessen.

Udefinert attribusjon	Kontrollerbarhet	Tillit	Respekt og beundring	Kjennskap	Overordnet omdømme
Uenig og delvis uenig	11 24%	6 13%	9 19%	9 19%	10 22%
Verken uenig eller enig	28 61%	22 48%	22 48%	24 52%	22 47%
Enig og delvis enig	7 15%	18 39%	15 33%	13 29%	14 31%
Totalt	46 100%	46 100%	46 100%	46 100%	46 100%

Tabell 22: Krysstabell med gruppen udefinert attribusjon sammenlignet med variablene Kontrollerbarhet, Tillit, Respekt og Beundring, Kjennskap og Overordnet omdømme

Vi ser et relativt likt mønster mellom udefinert attribusjon og variablene Kontrollerbarhet, Tillit, Respekt og Beundring og Overordnet omdømme. Flesteparten av disse passasjerene velger å svare med det tredje svaralternativet “*verken uenig eller enig*”. Lav kundeopplevelse gjør at passasjerene ikke har tilstrekkelig grunnlag for en omdømmevurdering. Likevel ser vi at det er litt flere som er enige i de ovennevnte påstandene enn uenige, noe som kan forklares med at disse vekter mer mot ytre attribusjon.

5.0 Drøfting

Formålet med denne undersøkelsen har vært å undersøke hvordan passasjerene attribuerer togforsinkelser, og om det finnes sammenheng mellom typer attribusjon og omdømme. Vi skal anvende teorien til å drøfte hovedfunnene fra analysen. Gjennom analysen får vi støtte for alle våre hypoteser. Vårt funn viser at omdømmet til en virksomhet er avhengig av hvordan folk foretar attribusjoner, altså hvordan de tolker negative hendelser og avvik knyttet til virksomheten.

For å undersøke sammenhengen mellom attribusjon og omdømme tar vi utgangspunktet i type attribusjon. Resultater fra korrelasjonsanalysen viser at attribusjon påvirker omdømme. For å forklare hvordan attribusjon påvirker omdømme er det nødvendig å se på hva som påvirker NSBs omdømme generelt. Virksomhetens kommunikasjon blir spesielt viktig å trekke inn ettersom det har en stor påvirkning på hvordan omgivelsene oppfatter virksomhetens handlinger og atferd. Deretter skal vi gå inn på hva omdømmetap vil føre til av konsekvenser for NSB. Det vil også være av betydning å diskutere nærmere hva slags relasjon NSB har med hovedinteressentene sine. Samtidig må vi ta høyde for at NSB befinner seg i offentlig sektor.

Undersøkelser utført av Apeland og Reputation Institute de siste årene viser som nevnt at NSB har et relativt dårlig omdømme. Norsk Kundebarometer har også utnevnt NSB til å ha en forholdsvis lav kundetilfredshet. NSB har derimot fremstilt seg selv med et forbedret omdømme og høy kundetilfredshet. En vesentlig forskjell som skyldes de ulike målingene kan være at NSB hele tiden måler seg selv opp mot egen utvikling gjennom årene. For å kunne måle om du har et godt omdømme eller ikke er det nødvendig å sammenligne sin virksomhet med andre virksomheter i samme bransje. Det hjelper lite å skryte av egne resultater når det i utgangspunktet er omverdenens oppfatning av organisasjonen som vil definere deres omdømme. Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at NSB har et dårlig overordnet omdømme. Passasjerer gjør i hovedsak en indre attribusjon hvor de i stor grad attribuerer ansvaret til NSB. Lav omdømmescore er indikasjon på dårlige opplevelser og lav tillit, noe som gjør NSB mer sårbar. Lav tillit fører til at NSB mister støtte fra sine omgivelser. Dårlige opplevelser vil forme negative oppfatninger blant omgivelser. Det vil si at den totale oppfatningen vil ha en påvirkning på omdømme vurderingen hos den enkelte passasjeren. Således er det ikke tilstrekkelig for NSB å analysere omdømme og kundetilfredshet, men også analysere kundens atferd for å kartlegge hva som styrer deres holdninger.

Gjennom å ta omgivelsenes oppfatninger i fokus vil NSB se hvordan holdninger styrer handlinger. Dette kan være handlinger som å kjøpe NSBs tjenester, anbefale det til andre, snakke positivt om dem, samt stole på dem hvis det skulle oppstå et problem (Apeland, 2010). Det er vesentlig at et selskap gjør sine handlinger i samsvar med tilbakemeldinger fra omgivelsene. Hvis omgivelsene ikke settes i fokus vil NSB gå glipp av nyttig informasjon om omgivelsene, som er avgjørende for å bygge seg et godt omdømme.

Resultater fra RepTrak gjennom årene viser tydelig at dimensjonen *“Produkt og Tjenester”* har størst innvirkning på virksomhetens omdømme (Apeland, 2007). Dermed kan vi forstå tog-tjenesten som det aller viktigste for passasjerene. Togpassasjerenes helhetsinntrykk av NSB er spesielt basert på kjøpsopplevelser, kvalitet, ansvar for tjenesten og verdi for pengene. Vi kan se på passasjerenes vurdering av tjenesten etter de fire egenskaper innenfor dimensjonen *“Produkter og Tjenester”* (RepTrak). Formålet med tjenesten er å transportere passasjerene fra et sted til et annet innen en bestemt tidsramme. Selv om tjenesten oppleves av høy kvalitet, betyr det minimalt når togene ikke er i rute. Dessuten fremkommer det fra resultatene at passasjerene i stor grad opplever at NSB ikke tar ansvar for sine produkter og tjenester. Det oppleves ingen verdi for pengene når passasjerene møter konsekvensene av å ikke fremkomme i riktig tid. Det kan være tilfeller hvor de ender opp med å stå på stasjonene ventende og innstilte tog. Et eksempel fra oavis.no viser hvordan forbrukerne definerer verdi for pengene: *“Det mest utrolige er at i januar satte de opp prisen på månedskort mitt til kr 1305. Jeg må betale for en tjeneste jeg ikke får, og jeg har ingen alternativer eller rettigheter”*¹⁵ (oavis.no, 01.03.18). En vil heller ikke oppleve verdi for pengene ved innstillinger hvor kjernetjenesten blir erstattet med annet, ettersom opplevelsen av kjernetjenesten forsvinner. Dermed blir ikke kundens behov tilfredsstilt.

Omdømme er tillit skriver Brønn og Ihlen (2017). Virksomheter med dårlig omdømme har som regel lav tillit (Apeland, 2007). Togpassasjerene har en holdning som viser til at forventningene ikke innfris. Kunden setter sin tillit i ruteplanen og tar utgangspunktet i den ved avreise. Gjennom en mangelfull leveranse holder ikke NSB det de lover. Når NSB ikke innfrir forventningene til kunden gir det utslag i tillit. Lav tillit fører til at passasjerene blir skeptiske når de skal gjøre sine valg. Dersom passasjerene opplever dårlig punktlighet gjentatte ganger mister de tilliten til selskapet, og en typisk første reaksjon vil være at de slutter å kjøpe tjenester hos dem (Brønn og Ihlen, 2017). I tillegg er det naturlig at passasjerene vil fortelle andre om sine opplevelser spesielt når de skal gi anbefalinger. Imidlertid vil negative anbefalinger ha lite eller ingen effekt på kunder som har sterke positive opplevelser med NSB. Høy tillit fører til blant annet lojale kunder som ofte gir gode anbefalinger videre.

¹⁵ <http://www.oavis.no/artikler/debatt-nsb-ma-stilles-til-ansvar/431641>

Følelser vinner over fakta sier Apeland. Forskning gjennomført i Norge de siste årene viser at *evne til å skape gode følelser* har størst påvirkning på vurdering av omdømme blant publikum (Apeland 2007). NSB opererer under navnet “Norges Statsbaner” som vekker en form for tilknytning og følelser for landet. Dette kan fungere som emosjonell appell, hvor NSB vekker følelser hos passasjerene som mottar budskapet om å velge dem. Gode følelser skaper en tiltro hos kundene og gir dem en trygghetsfølelse overfor NSB. Kunder velger produkter og tjenester som de er trygge på. Samlet sett kan dette fungere som et forsprang på konkurrentene når kundene gjør sine valg. Imidlertid har forbrukere som regel dårlige assosiasjoner med offentlige selskaper, noe som kan forklares med *karisma-problemet*.

Det foreligger en rekke andre utfordringer knyttet til å bygge et godt omdømme for NSB, som befinner seg i den offentlige sektoren. Bakgrunn for dette er at NSB ikke har autonomi som private selskaper, noe som er nødvendig for å operere som selvstendige organisatoriske aktører (Wæraas, A. og Byrkjeflot, H., 2012). NSB blir og konfrontert med *politikk-problemet* hvor staten og politiske partier setter krav og begrensninger som NSB må forholde seg til. Disse problemene påvirker mulighetene til NSB for å oppnå et ønsket omdømme. For å kunne score høyt på omdømme må NSB enten skape noe som gir passasjerene en god følelse, eller kommunisere på en måte som fremkaller disse oppfatningene (Apeland, 2007).

Omgivelser vil danne seg et inntrykk av signalene NSB sender ut. Alt som kommuniseres ut påvirker NSBs omdømme uavhengig av deres øvrige aktiviteter. Hvordan NSB ordlegger seg har en innflytelse på kunden. Hvis NSB ofte tar æren av god punktlighet og vedrørende priser, skaper det en forventning av bedret punktlighet hos kunden. God punktlighet kommer i hovedsak av et godt arbeid på sporet gjort av Bane NOR. Ettersom NSB ikke nevner Bane NOR noen steder er det naturlig at passasjerene gjør en indre attribusjon av bedret punktlighet. Å forsøke å styre inntrykket interessentene har, gjennom bare positiv kommunikasjon har vist seg å ha liten eller ingen innvirkning på omdømme (Brønn og Ihlen, 2017). NSB bør dessuten merke seg at dette kan ha motsatt effekt, ved at de bygger opp falske forventninger, og lover mer enn det de gjør. Hvis kunden likevel opplever dårlig punktlighet gjentatte ganger, vil det oppstå gap mellom det som kommuniseres ut og atferden som forventes. Noe som fører til at NSB får problemer med omdømme. Hvis NSB derimot nevner Bane NOR og synliggjør deres arbeid knyttet til forbedret punktlighet kan dette resultere i at kundene blir mer bevisst på ansvarsfordelingen mellom NSB og Bane NOR. Eksempelvis kan NSB uttrykke seg ved: “*Med*

et godt arbeid på sporene av Bane NOR er togene våre i rute mer enn noen gang/forbedret punktligheten betydelig". Lignende utsagn kan således bidra til å forebygge falske forventninger. Dette vil dessuten gjøre det enklere for NSB å utpeke Bane NOR for forhold de er ansvarlige for når det gjelder punktlighet. I tillegg vil det gjøre det mulig for passasjerene å årsaksforklare forsinkelsene med andre aktører enn NSB.

Passasjerer som opplever høy punktlighet vil forklare NSB som ansvarlig for sine tjenester, typisk ved strekninger i regionen Sør, Nord og Vest. Derimot har vi Østfoldbanen som har en opplevd punktlighet på henholdsvis 21 prosent siden 2010 som bekreftes fra dybdeintervjuene (se vedlegg 1). Nedgangen har medført at kundene har sluttet å bruke tjenestene til NSB:

På Østfoldbanen har det forsvunnet 130.000 passasjerer siden nyttår, og det er en historisk nedgang. Ved utgangen av august var to av ti tog ute av rute. Selv om NSB selv faktisk melder om en punktlighet på 91 prosent, merkes de siste ni prosentene helt tydelig hos passasjerene¹⁶
(oavis.no, 06.10.17).

Lav opplevd punktlighet fører til at passasjerene ikke anser NSB som ansvarlig for sine tjenester. Dette gjenspeiler i resultatene fra spørreundersøkelsen, hvor 42 prosent som gjør en indre attribusjon attribuerer ansvaret til NSB for lav punktlighet. Ifølge den *fundamentale attribusjonsfeilen* er det vanlig å tillegge ansvar til indre handlingsårsaker. Dette forklarer hvorfor en så stor del av passasjerer attribuerer ansvaret tilhørende togforsinkelser med NSB. Noe som ytterligere kan forklares av *aktør-observatør-effekten* hvor observatøren (kunden) typisk tillegges nederlag (togforsinkelser) med indre handlingsårsaker hos aktøren (NSB). Mennesker har generelt en begrenset kapasitet til å behandle informasjon, og derfor foretar de forenklinger i deres årsaksforklaringer av andres handlinger. Dette forklarer hvorfor passasjerene kan feilvurdere årsaker til NSBs togforsinkelser.

Passasjerens oppfatning om NSBs kontrollerbarhet over forhold som forårsaker togforsinkelser gir oss nyttig informasjon om hvordan de forklarer årsaken til utfallet (togforsinkelse). Analysen fremstiller at flesteparten av passasjerene forklarer NSBs atferd som stabil, og togforsinkelsene (utfallet) som deres "evne". Disse passasjerene sier at NSB ikke har kontroll

¹⁶ <http://www.oavis.no/artikler/nyheter-punktigheten-skal-bli-bedre/409036>

over forhold som forårsaker forsinkelser. Det betyr at de anser NSB som uansvarlige ettersom dette utfallet gjentar seg ofte (stabil), og de ikke er i stand (evne) til å kunne ha kontroll over forhold som forårsaker dårlig punktlighet. Disse legger skylden i NSBs evner, som peker mot NSBs egenskaper, kapasitet og ressurser. Om NSB har kontroll over forhold som forårsaker togforsinkelser eller ikke avhenger av hvordan passasjerene konstruerer sine holdninger gjennom behandling av informasjon. De som benytter seg av den *systematiske metoden* vil innhente all relevant informasjon for å forklare togforsinkelsene. Mens etter den *heuristisk metode* vil passasjerene bygge sine meninger på tilgjengelig informasjon. Hvis passasjerer attribuerer etter *individuell* oppfatning, vil det avhenge av blant annet passasjerens egne erfaringer, opplevelser og holdninger. Hvis passasjerer derimot behandler informasjon basert *holdninger*, vil det avhenge av generelle holdninger, totalinntrykk, stereotypier og fordommer. Samtidig vil den sistnevnte bli påvirket av media, hva andre sier og virksomhetens kommunikasjon. Derfor lønner det seg for NSB å vektlegge hva som styrer kundens holdninger.

Det er vanskelig for NSB å styre passasjerens tolkning, men det som imidlertid kan gjøres er å formidle ansvarsområdene mellom dem og Bane NOR tydeligere. Det som er nødvendig å diskutere er hvor enkelt det er for NSB å legge ansvaret på Bane NOR. Hvis de ikke legger ansvaret for togforsinkelsene på Bane NOR, taper NSB sitt omdømme på bekostning av andre. Funnene fra dybdeintervjuet gir en indikasjon på at NSB ikke ønsker å framstå som å legge ansvaret på noen, men de ønsker heller å opplyse passasjerene sine om det som er fakta. Det viser til et ønske om å ivareta relasjonen og samarbeidet med Bane NOR, noe som blant annet kan forklares av statlige forpliktelser. En vesentlig konsekvens av det, vil være at passasjerer mest sannsynlig gjøre en indre attribusjon hvor de legger skyld i stabile egenskaper hos NSB. Dette kan føre til at passasjerene bytter over til annen persontransport fordi de anser NSB som en uansvarlig organisatorisk aktør. Dette viser hvor viktig det er å kommunisere i samsvar med omgivelsenes tilbakemeldinger.

Hvis NSB derimot legger ansvar på Bane NOR, bevarer de sitt omdømme. På den måten kan de opprettholde tillit og lojalitet hos kundene sine. Ytterligere kan det bidra til at NSB ivaretar trygghetsfølelsen hos passasjerene, slik at de ikke anser NSB som den ansvarlige i de fleste forsinkelsene. Dette kan gjøres på flere måter gjennom media, pressemeldinger, statusmeldinger på stasjonene og andre former for kommunikasjon. Da vil det være større sannsynlighet for at kundene årsaksforklarer forsinkelsene med eksterne forhold og imidlertid

ha en positiv innstilling til NSB. Likevel må NSB, som en del av den offentlige sektoren, ta høyde for statlige begrensninger. Samtidig må dette skje i samtykke med Bane NOR, hvor NSB må ta hensyn til forpliktelsene de har ovenfor Bane NOR, og dermed se hvor langt dette lar seg gjøre. Konsekvensene av å påpeke Bane NOR ville kunne føre til at det påvirker relasjonen og samarbeidet deres negativt. Dessuten kan media selv bestemme hva som skal settes på dagsorden, og det foreligger store sjanser for at dette kan skape ytterligere problemer for et synlig selskap som NSB. Konsekvensene kan være store, også i form av omdømmetap. En mulig tilnærming kan være å bruke en indirekte metode for å legge ansvar på Bane NOR, noe som vi skal se nærmere på videre i kapitlet.

Et godt kjennskap er nødvendig for et godt omdømme. Feil kjennskap til selskapet gjør at passasjerer attribuerer internt. Analysen viser at over halvparten av de som gjør en indre attribusjon, sier å ha god kjennskap til selskapet. Dette bør anses som kritisk for NSB, når passasjerene etter “god kjennskap” likevel legger ansvaret på NSB. For å unngå dette bør NSB formidle hvorfor selskapet eksisterer, hvilke ansvarsområder de har, og hva slags samarbeid de og Bane NOR har. I stedet for å legge ansvar, vil det være optimalt å opplyse sine kunder om ansvarsfordeling gjennom alle mulige kommunikasjonskanaler. Selskapet kan informere sine kunder gjennom brosjyrer, videosnutter, og informasjon på togene. Et eksempel kan være en illustrasjon av hva NSB konsernet består av per i dag inkludert ansvarsområder presisert med ulike farger for aktørene. En slik illustrasjon kan bli fremstilt bak på setene, som er en sjelden plassering å gå glipp av. Alle signaler som NSB sender ut vil påvirke passasjerenes vurderinger om NSB.

For å opplyse forbrukere tydeligere om ansvarsfordelingen kan det gjøres et inngrep på statusmeldinger. Statusmeldingene er korte og presise, og kan derfor gi flere fortolkningsmuligheter. Disse statusmeldingene har en betydning for passasjerenes attribusjon. En statusmelding som handler om signalfeil kan enkelt plasseres som en intern årsak hos NSB. For å forsikre seg om at alle avvikene ikke plasseres internt hos NSB er det en mulighet å forsøke å spesifisere årsaken bedre. Eksempelvis kan de unngå å skrive kun “*Signalfeil*”, men heller skrive “*Signalfeil, venter på svar fra Bane NOR*” på sine kommunikasjonskanaler. Dette vil gi rom for ytre attribusjon. Likevel kan det skape frustrasjon hos passasjerene når andre aktører nevnes i statusmeldinger. Derfor kan det være fordelaktig å nevne aktøren som har ansvaret for avviket på en indirekte måte, for å opplyse kunden om NSBs ståsted i situasjon.

Dette vil kunne føre til at NSB slipper å påta seg hele ansvaret. Det vil bidra til å formidle et mer presis bildet av situasjonen, samt bedre passasjerenes kjennskap til organisasjonen. En bør ta i betraktning hvilke konsekvenser dette kan medføre for samarbeidet mellom partene, og hvordan Bane NOR vil respondere til en slik tilnærming. På bakgrunn av partenes ulike mål og prioriteringer kan det oppstå utfordringer med en slik tilnærming.

En mulig årsak til at passasjerene i større grad gjør en indre attribusjon, samtidig som de sier å ha god kjennskap til selskapet, kan skyldes i at NSB ikke fremmer godt nok hvor ansvarsområdene går. Passasjerenes attribusjon vil bli påvirket av hva som vises i media. For at NSB skal oppfattes riktig av omgivelsene bør de ta i bruk en hensiktsmessig strategisk kommunikasjon. En mulig tilnærming vil være å benytte seg av en oppbyggende kommunikasjon hvor det er andre aktører som står ansvarlig for dårlig punktlig, for å forsikre seg om at passasjerene attribuerer eksternt. En forsvarende kommunikasjon bør benyttes når feilen ligger hos NSB, og de opplever en ubehagelig situasjon. NSB bør kommunisere på en måte som forklarer og påvirker interessentens kunnskap eller atferd. Dette vil være gunstig for å kunne skape en oppfatning hos passasjerer som er i balanse med virkeligheten. Det er viktig at budskap og virkemidler utformes med utgangspunkt i kundens oppfatning, og ikke bare NSB virkelighetsbilde. Det er enkelt å se seg blind på egen virksomhet, og det kan derfor lønne seg å få støtte fra eksterne rådgivere i å utarbeide og teste budskap som skal beskrive virkeligheten (Apeland, 2010).

NSBs handlinger er avgjørende for omdømme, men også hvilken oppfatning omgivelsene og mediene har. For store og synlige selskaper som NSB, er det lettere å bli utsatt for negativt søkelys. Slike bedrifter blir ofte sammenlignet og diskutert av kjente personligheter i media, hvor de gir uttrykk for deres opplevelser, meninger og følelser om selskaper. Dette har en effekt på omgivelsene og deres meninger. Som eksempelvis Apeland, som representerer amerikanske Reputation Institute i Norge, får en tyngde og troverdighet blant publikum. Hva som vises i media har ikke NSB kontroll over, men likevel er omgivelsene med på å bestemme hva som skal settes på dagsorden. Media viser sjeldnere en positiv utvikling i punktlighet, mens dårlig punktlighet formidles oftere og karakterisert som "togkaos". Derfor er det blitt vanlig å assosiere NSB med "togkaos". Imidlertid kan media fungere som en kommunikasjonskanal for NSB, noe som gir mulighet til å formidle informasjon knyttet til ansvarsområder rundt

punktlighet. Et eksempel fra Aftenposten.no¹⁷ viser hvordan media selv tar opp saker om ansvarsområder knyttet til punktlighet mellom partene. Journalister er som oftest vennlig innstilt til selskaper med et godt omdømme, men det er enklere for dem rakke ned på de med et dårlig omdømme. Dette gjenspeiles i eksempelet av journalisten, Tom Vestreng fra Dagsavisen, som skriver et innlegg om hans kundeopplevelse, *“Jeg regner meg selv som tolerant og tålmodig. Jeg har på en måte akseptert alle de små fintene fra NSB og Bane Nor stort sett hver morgen og ettermiddag. Men i minus 20 fikk jeg nok”* (Dagsavisen, 27.02.18).

Variablene “respekt” og “beundring” er sterk korrelerte med “tillit”. Respekt og beundring resulterte i lave tall ettersom “tillit” også viste seg å være forholdsvis lav. Dette gjenspeiler seg i forskningen gjort av Reputation Institute, som påviser at respekterte selskaper er bedre likt og har mer tillit, beundring og aktelse (Brønn og Ihlen, 2017). Respekt og beundring avhenger også av hvorvidt passasjerene anser NSB som ansvarlige for sine tjenester, miljø, etikk og et godt arbeidsmiljø. Dessuten er nordmenn svært opptatt av hva selskapet gjør og står for, hvordan de ansatte behandles, om NSB støtter gode saker eller bidrar positivt til samfunnets utvikling eller ikke (Brønn og Ihlen, 2017). Når kundene får en følelse av at NSB innfrir deres forventninger, og forholder seg til deres tilbakemeldinger, vil det gi positivt innvirkning på faktorer som respekt og beundring.

NSB fremmer at tog er et svært viktig miljøvennlig alternativ ved slagordet: *“Spar tid, miljø og penger. Ta toget”*. Slagordet gir et godt inntrykk gjennom at de setter fokus på det grønne, som resulterer i at forbrukere respekterer og beundrer NSB. Derimot har vi eksempel som viser fraværende etisk ansvar: *“Jeg føler ikke at jeg er velkommen på toget. Sist jeg reiste med tog var det så dårlig service og lite tilrettelagt at jeg måtte ta maxitaxi hjem fra Trondheim. Jeg synes det er helt meningsløst at Nordlandsbanen er det eneste toget for oss med elektrisk rullestol. Det begrenser våre muligheter veldig. Vi burde ha de samme mulighetene som andre, sier Roy Staven”* (nrk.no, 11.03.17).¹⁸ Artikkelen viser at passasjerer med elektrisk rullestol ikke føler seg velkommen på togene. Dette kan anses kritisk når en svært stor gruppe er berørt av dette. Dessuten vil slike medieomtaler påvirke faktorer som respekt og beundring, uavhengig av om de har en tilhørighet i denne gruppen eller ikke.

¹⁷ <https://www.aftenposten.no/norge/i/qnPyGe/NSB-sjefens-melding-til-Bane-Nor--Det-er-ikke-nok-a-skyld-pa-snoen>

¹⁸ https://www.nrk.no/trondelag/roy-staven-foles-ikke-velkommen-pa-toget_-siden-han-bruker-elektrisk-rullestol-1.13411654

Som illustrert i analysen er det en liten andel av respondentene som attribuerer i henhold til virkelighetsbilde, nemlig ansvarsområdet mellom NSB og Bane NOR. Denne andelen gir totalt sett en høy omdømmevurdering. Ved å se på besvarelsen deres på omdømme spørsmålene scorer de høyt på variablene tillit, kjennskap, respekt, beundring og overordnet omdømme. Ideelt sett bør NSB ha en mye større andel av denne gruppen for å opprettholde omdømme sitt. Det er avgjørende hvor langt NSB klarer å påvirke sine passasjerer slik at de gjør en ytre attribusjon. Passasjerenes ytre attribusjon vil legge grunnlag for en bedre forståelse for NSB. Ytre attribusjon vil føre til at NSBs passasjerer velger å ha tillit, respekt, beundring og kjennskap i dem til tross for togforsinkelsene. Dette vil være svært gunstig for anbudskonkurransen som er i gang. Høy tillit, kjennskap, respekt og beundring til NSB vil gjøre det vanskeligere for nye aktører å entre tog markedet. Med et godt omdømme vil NSB ha et sterkere utgangspunkt i konkurransen.

5.1 Konklusjon

Studiets hovedfokus har vært kundens attribusjon og omdømmevurdering av NSB. Problemstillingen som er lagt til grunn for dette studiet er følgende:

“Hvordan attribuerer passasjerene NSBs togforsinkelser, og hvordan påvirker dette NSBs omdømme?”

Ved hjelp av studiens analysemodell skal vi sammenfatte vår empiri fra undersøkelsen og teori som vil være med på å besvare problemstillingen. Analysen legger grunnlag for et representativt utvalg. Vi får bekreftet at omdømme kan sees i sammenheng med attribusjon. Det fremkommer at både indre og ytre attribusjon har en signifikant effekt på omdømme.

Analysen viser til at 58 prosent av det representative utvalget gjør en *indre attribusjon* hvor de i størst grad legger ansvaret på NSB. Disse gir uttrykk for at NSB har ansvaret for togforsinkelser, at det er stabile egenskaper hos dem som forårsaker forsinkelsene, og således utpeker deres evner som bakgrunn for dårlig punktlighet. Ifølge flertallet av passasjerene har ikke NSB kontroll over forhold som forårsaker togforsinkelser, fordi NSB ikke er i stand til å

styre seg unna dårlig punktlighet. I motsetning har vi en mye mindre gruppe på 21 prosent av utvalget som gjør en *ytre attribusjon*, hvor de fleste legger ansvaret på Bane NOR. Det er denne gruppen som definerer det faktiske forholdet mellom NSB og Bane NOR. Resterende 22 prosent gjør en *undefinert attribusjon*. Det kan være en rekke forhold som ligger til grunn for hvorfor de ikke gjør en indre eller ytre attribusjon. Dette kan skyldes lite kjennskap, erfaring og kundeopplevelse. Til tross for at det ikke fremkommer en tydelig attribusjon er det vesentlig å finne ut hvem disse legger ansvaret på. Flesteparten av den *undefinerte attribusjons* gruppe legger ansvaret for togforsinkelser hos eksterne forhold, som vekter dem mer mot *ytre attribusjon*.

Indre attribusjon har en negativ påvirkning på omdømme. Denne gruppen legger ansvaret på NSB på bakgrunn av deres stabile egenskaper og evner. Følgelig scorer de forholdsvis lavt på omdømme som indikerer til lav tillit, kjennskap, respekt og beundring. Lav tillit fører til at NSB mister støtte fra sine omgivelser. Passasjerenes holdning viser til at forventningene ikke innfris, og at de dermed ikke er tilfredsstilt med tjenestene. Gjentatte opplevelser med dårlig punktlighet vil svekke tilliten totalt hos passasjereren. Tillitstapet bør anses som en faresone for NSB ettersom lav tillit gjør det enklere for nye aktører å entre et marked. Når tilliten senker vil markedet ligge åpent for nykommere. Selv om det er vanskelig å tallfeste kostnader som følge av tapt tillit kan de være store. Gruppen som gjør en indre attribusjon viste seg å ha høy kjennskap til selskapet, men likevel attribuerer ansvaret til NSB, noe som tilsier at de baserer seg på feil kjennskap i realiteten. Når passasjerenes forventninger ikke innfris opplever de ingen verdi for penger og som gjør det naturlig å miste respekt og beundring for selskapet. Dessuten opplever kunder at NSB ikke tar ansvar for sine tjenester, noe som også reduserer trygghetsfølelsen.

Passasjerene som gjør ytre attribusjon gir også en tilhørende positiv vurdering på omdømme bestående av høy tillit, kjennskap, respekt og beundring. Denne gruppen anser andre forhold som ansvarlig for togforsinkelsene og knytter situasjonsbestemte årsaker til dårlig punktlighet. Således vil det være naturlig at disse passasjerene gir en høy omdømmescore. Med en høy omdømmescore indikerer det til lojale kunder som også respekterer og beundrer NSB. Passasjerer som gjør en ytre attribusjon legger ansvaret for dårlig punktlighet hos Bane NOR som i virkeligheten er basert på faktum. Ytre attribusjon styrker passasjerens totale vurdering av NSBs omdømme som er nødvendig for NSB, særlig med tanke på anbuds konkurransen.

Fornøyde kunder vil som regel dele sine gode opplevelser og gi anbefalinger til andre, som kan føre til flere forbrukere velger NSB overfor andre togoperatører. NSB bør fokusere på kunder som gjør en indre attribusjon og kartlegge hva som påvirker deres tolkningsprosess, for at de også gjør attribusjon som samsvarer med virkelighetsbilde.

5.2 Implikasjoner

Ut ifra dette studiet ser vi et behov for å forske videre på hvordan strategisk kommunikasjon har innflytelse på kundens attribusjonsprosess og deres omdømmevurdering av virksomheter. Alle signaler virksomheten sender ut har innflytelse på kundens tolkningsprosess av organisasjonens handlinger. Tolkningsprosessen danner grunnlag for hvordan kunden vurderer selskapets omdømme.

En annen mulig forskning kan være å undersøke hvordan kunder behandler informasjon fra media. På hvilket nivå og hvilken metode kunden behandler informasjonen på, og hvordan dette konstruerer kundens holdninger til organisasjonen. Undersøkelsen vår viser variabelen kontrollerbarhet er sterk korrelert med de fleste variablene knyttet til både attribusjon og omdømme. Det vil si at det finnes andre underliggende faktorer som påvirker kundens oppfatning om selskapets kontrollerbarhet over avvik. Det kan derfor være interessant å gjennomføre en undersøkelse basert på kundens behandling av informasjon og omdømmevurderingen.

6.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Bilde av "Opplevd punktlighet ved Stabekk-Ski målt i 2018"



Vedlegg 2: Spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelse

Spørsmål 1: Kjønn

- Mann
- Kvinne

Spørsmål 2: Alder

- Under 25 år
- Mellom 25-40
- Over 40 år

Spørsmål 3: Utdanning

- Grunnskole
- Høyere utdanning (3 år)
- Høyere utdanning (5 år)
- Videregående skole
- Annet

Del 2

Spørsmål 4: Hvor ofte tar du NSBs tog?

- Hver dag
- Flere ganger i uken
- Noen ganger hver måned
- Noen ganger i året
- Aldri

Spørsmål 5: Hvem mener du har skyld for togforsinkelser?

- Bane Nor

- Jernbanedirektoratet
- Regjeringen
- NSB
- Annet (vennligst spesifiser)

Spørsmål 6: “Her i Norge er persontransport alltid i rute.”

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Verken enig eller uenig
- Delvis enig
- Helt enig

Spørsmål 7: “NSBs tog er sjelden forsinket.”

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Verken enig eller uenig
- Delvis enig
- Helt enig

Spørsmål 8: “NSBs tog er kun forsinket i rushtiden.”

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Verken enig eller uenig
- Delvis enig
- Helt enig

Spørsmål 9: “På overordnet vis har NSB kontroll over forhold som forårsaker togforsinkelser”

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Verken enig eller uenig
- Delvis enig
- Helt enig

Del 3

Spørsmål 10: "NSBs persontog er en organisasjon som jeg stoler på."

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Verken enig eller uenig
- Delvis enig
- Helt enig

Spørsmål 11: "NSBs persontog er en organisasjon jeg har god kjennskap til."

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Verken enig eller uenig
- Delvis enig
- Helt enig

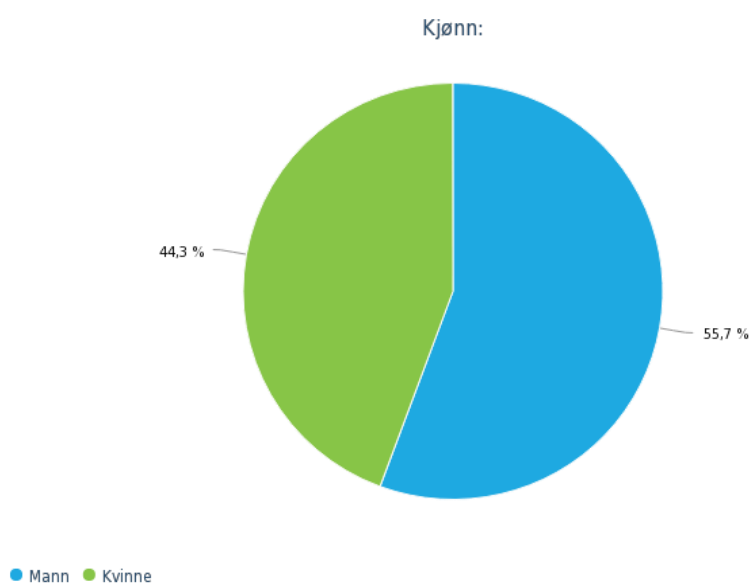
Spørsmål 12: "NSBs persontog er en organisasjon jeg respekterer og beundrer."

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Verken enig eller uenig
- Delvis enig
- Helt enig

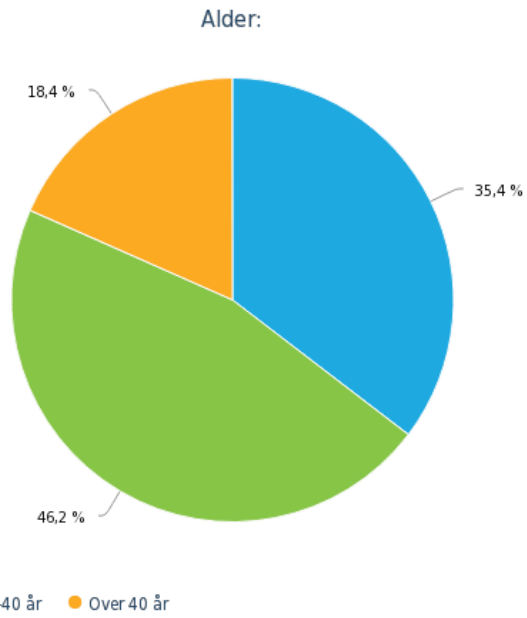
Spørsmål 13: "NSBs persontog har et godt overordnet omdømme."

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Verken enig eller uenig
- Delvis enig
- Helt enig

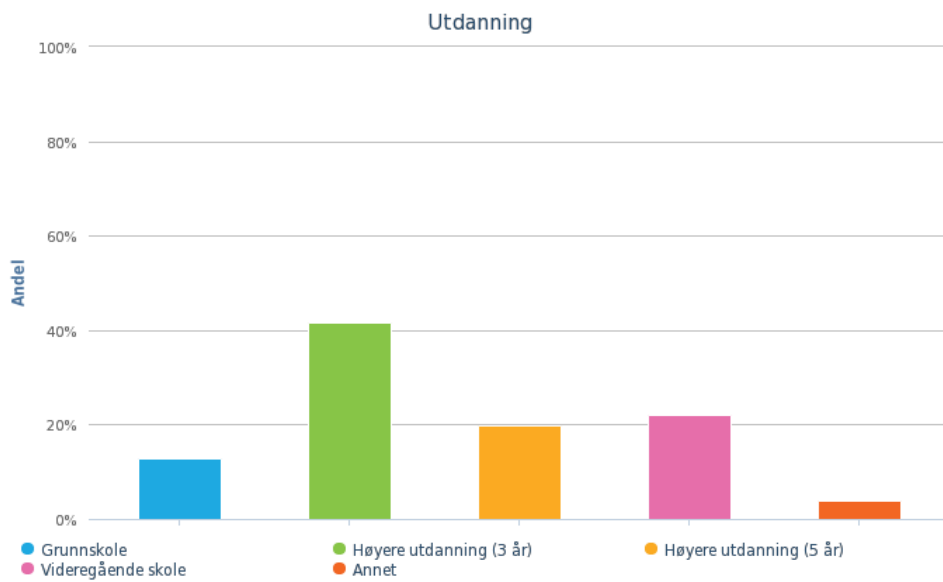
Vedlegg 3: Resultater fra spørreundersøkelsen



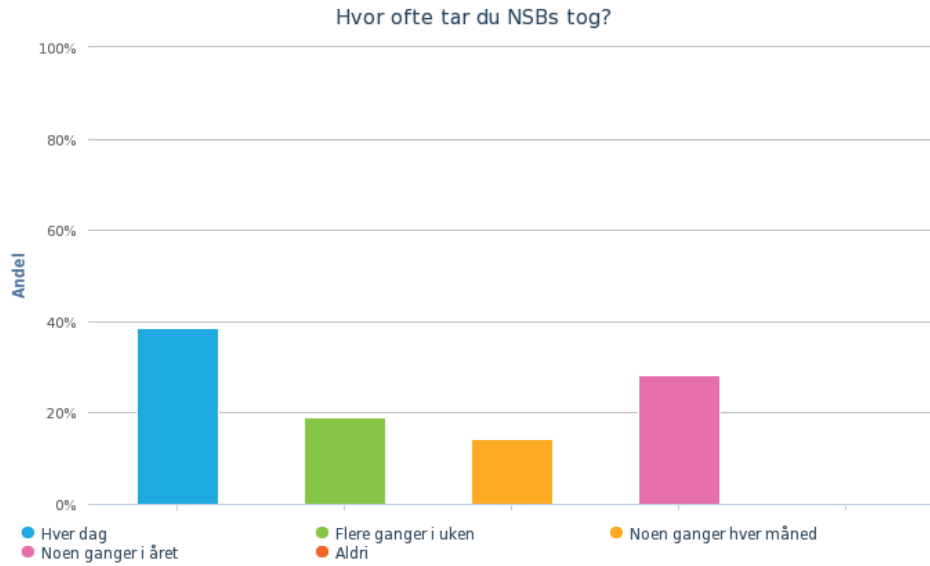
Figur kjønnsfordeling



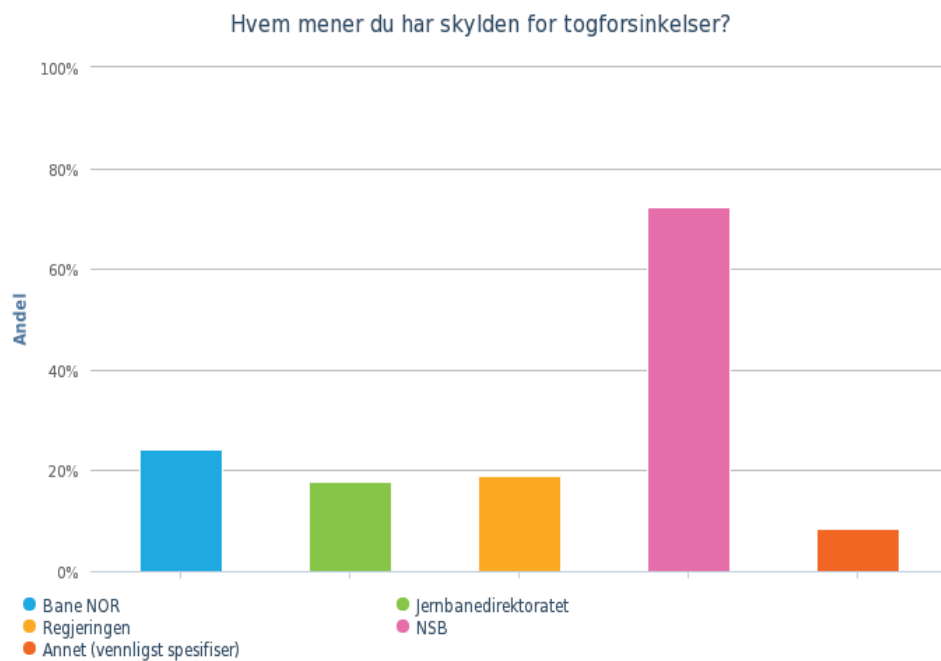
Figur Aldersfordeling



Figur Utdanning fordeling

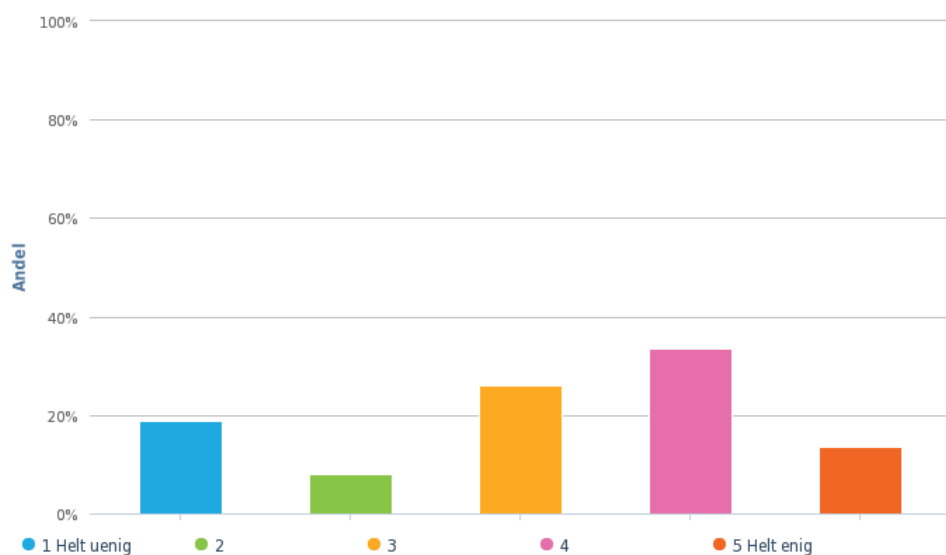


Figur fordeling av forbruk av NSBs tog



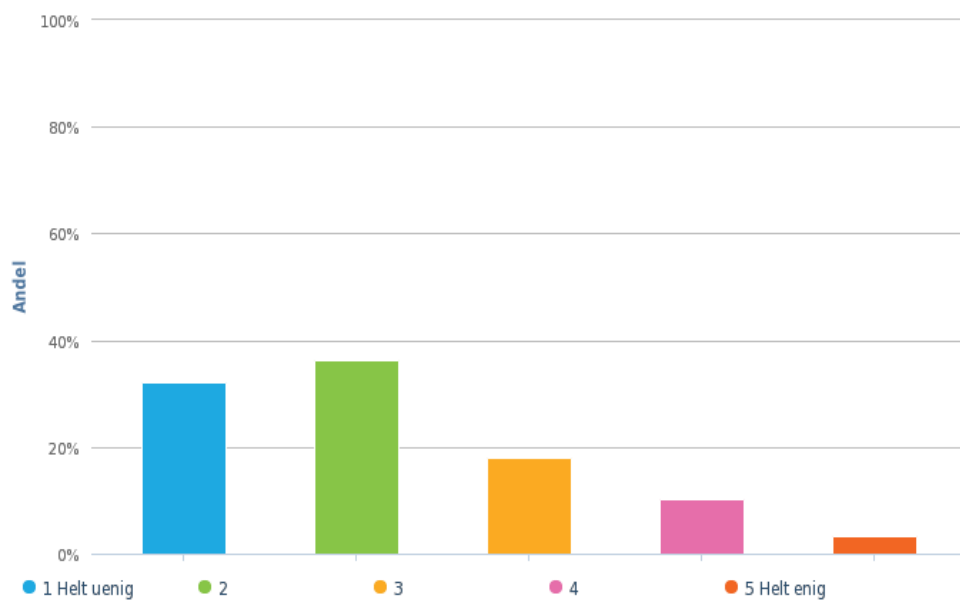
Figur ansvarsfordeling

"Her i Norge er persontransport alltid i rute."

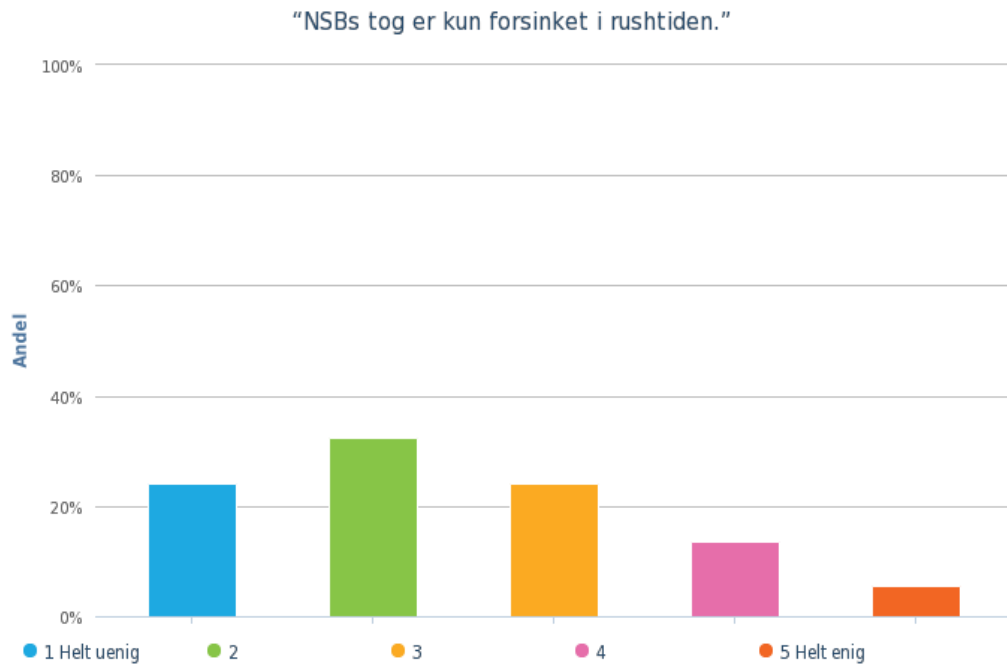


Figur målt Konsensus

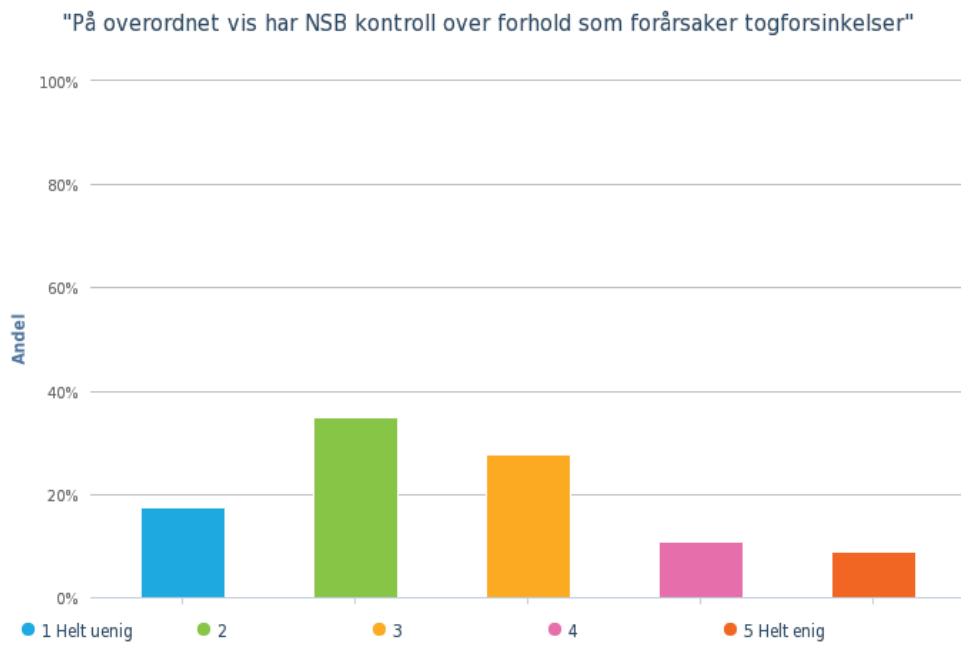
"NSBs tog er sjelden forsinket."



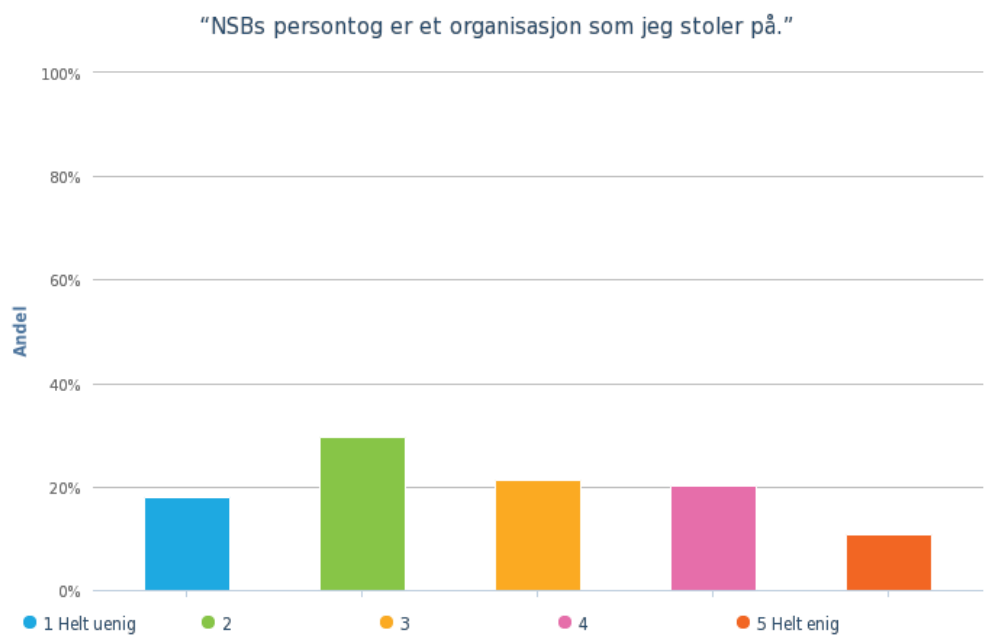
Figur målt Konsistent



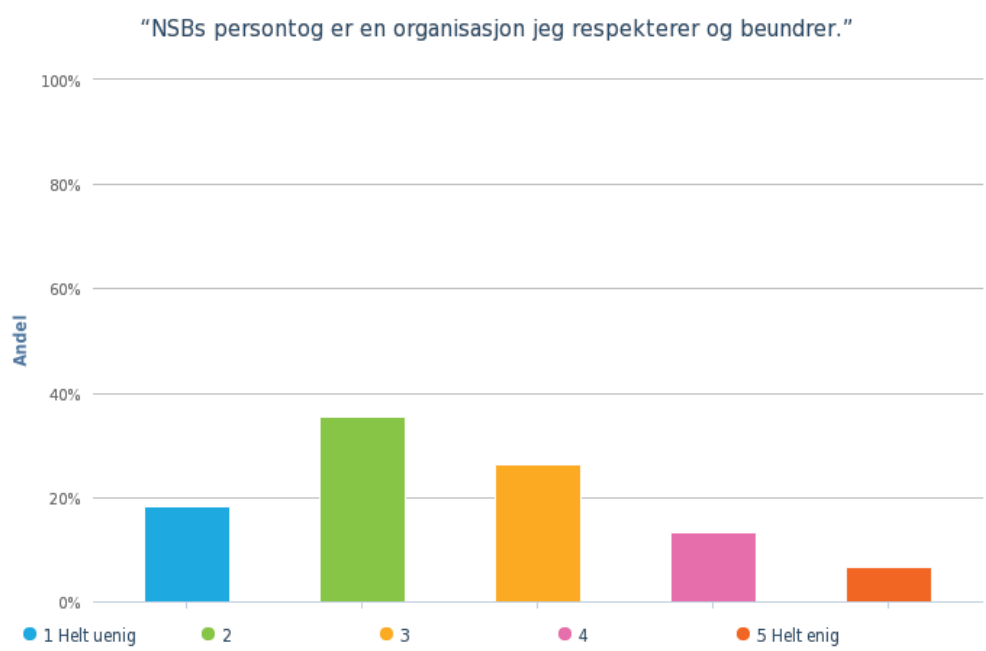
Figur målt Særpreg



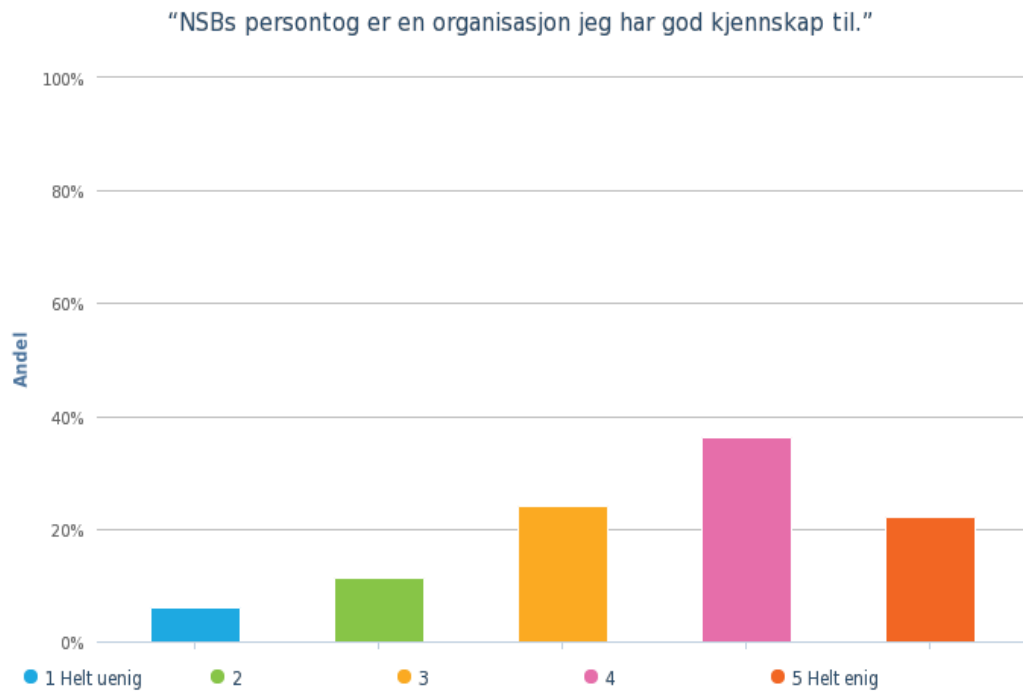
Figur målt Kontrollerbarhet



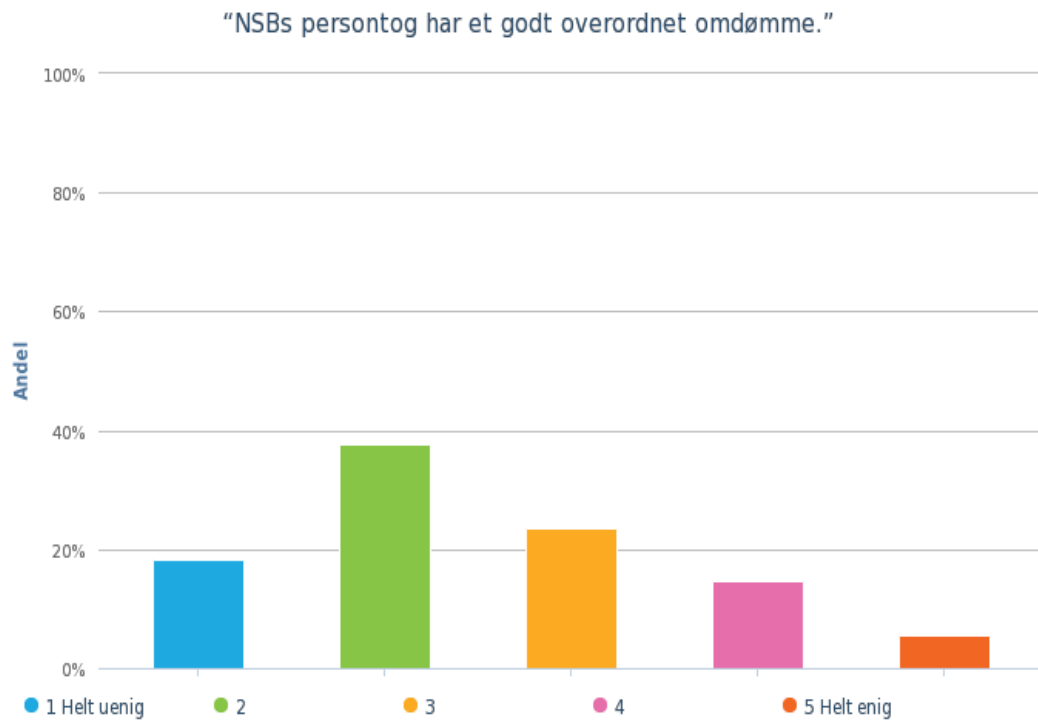
Figur Målt Tillit



Figur målt Respekt og Beundring



Figur målt kjennskap



Figur Målt overordnet omdømme

Vedlegg 4: Attribusjonsmodell og spørsmål til spørreundersøkelse

Attribusjon	Påstand	Svaralternativ	Grad	Utfall	Årsak
Konsensus Observerer kunden at annen persontransport også er i rute eller ikke.	"Her i Norge er persontransport alltid i rute"	Helt uenig (1) Delvis uenig (2) Verken enig eller uenig (3) Delvis enig (4) Helt enig (5)	Høy	Hvis Høy gj.respons = f.o.m 1 til 3	Eksterne årsaker
			Lav	Hvis Lav gj.respons = fra 3 t.o.m 5	Interne årsaker
Konsistens Observerer kunden at NSB ofte eller sjelden er forsinket?	"NSB er sjelden forsinket"	Helt uenig (1) Delvis uenig (2) Verken enig eller uenig (3) Delvis enig (4) Helt enig (5)	Høy	Hvis Høy gj.respons = fom 1 til 3	Stabile årsaker
			Lav	Hvis Lav gj.respons = fra 3 tom 5	Ustabile årsaker
Særpreg Observerer kunden at NSB er forsinket kun i rushtiden eller ikke?	"NSB er kun forsinket i rushtiden"	Helt uenig (1) Delvis uenig (2) Verken enig eller uenig (3) Delvis enig (4) Helt enig (5)	Høy	Hvis Høy gj.respons = fom 1 til 3	Spesifikke årsaker
			Lav	Hvis Lav gj.respons =	Globale årsaker

				fra 3 tom 5	
--	--	--	--	-------------	--

Vedlegg 5: Dybdeintervjuer

Empiri fra første dybdeintervju

Informant: Sven Jøran Schrader (Plansjef)

Dato: 03.05.2018 kl. 1200

Sted: Oslo S, kontor

Spørsmål 1: Kan du fortelle kort om deg selv? Og hva gjør Planavdelingen?

Svar:

- Plansjef for Strategisk og Taktisk Plan
- Ansvar for planprosessene i NSB som går på produksjonsplanlegging på strategisk og taktisk nivå

- Strategisk: neste års ruteplan, mer enn 2,5,10 år fram i tid
- Produksjonsplan omfatter både ruteplan, materiell plan (hvordan vi bruker togmateriellet), togsetene, personvern
- Ruteplan for 2019
- Punktlighet Plan: punktlighet evaluering, vurderer endringer, tilpasninger i ruteplanen
 - Bane NOR sitter ansvarlig med ruteplan
- Punktlighet og ruteplan — våre ønsker => blir sendt videre til Bane Nor, så tilbake, justeringer, så en endelig versjon

Spørsmål 2: Hva er NSBs ansvar?

Svar:

- Nye tog, nye avganger
- Inneværende rutetermin (R18)
- oppføring av produksjon og måling av punktlighet
- 4 regioner
- Evaluering av inneværende rutetermin inkl. regioner
- Punktlighet
- Utrede ulike løsninger => 4 mnd
- Bestiller ruter i begynnelsen av april- men ikke fastlagt før sept., men små justeringer det er ofte det som er ruteplan tekniske ting

Spørsmål 3: Hva er Bane NORs ansvar?

Svar:

- Bane Nor => kapasitetsfordeling på sporet

- NSB legger frem sine ønsker => Bane Nor samordner => og kommer med endelig ruteplan

Spørsmål 4: Hva forårsaker togforsinkelser? Deres største risikofaktor? Hovedårsaker

Svar:

- Målinger skjer hver måned
- Bane Nor har ansvar for punktlighet, togforsinkelser registrert av bane nor
- Hver forsinkelse er definert med en **årsaks kode**
- togforsinkelser definert med kode
- Ansvar ligger i koden
- Største risikofaktor er infrastrukturen
- **75-80 % => Bane Nors ansvar**
- **20 % er NSB ansvar (Materiell feil, stasjonsopphold)**

Årsak Stasjonsopphold (ansvarsområde NSB)

- Blir brukt som en sekkepost, selv om ikke årsaken er det kan skylden bli lagt i denne posten
- Det som egentlig skjer er at: vi må vente på et motgående tog
- Vi har nå fått en ytelsesordning: hvor begge parter (NSB og Bane NOR) => får bøter dersom en forsinkelse kommer
- “stasjonsopphold” utvikling over tiden: konduktører mer oppmerksom, skjerpes
- Stasjonsopphold: kunder med mye bagasje (NSB ansvar)

Årsak Trafikkavvikling (ansvarsområde: ingen)

- Trafikkavvikling skyldes utenfor vår rekkevidde
- Dette får vi ikke gjort noe med
- Trafikkavvikling utvikling => økning i trafikk
- Det er følgeforsinkelser. Jo flere primære forsinkelser, desto mer følgeforsinkelser

Årsak Materieil feil (ansvarsområde NSB)

- Handler om at togene funker
- Største golpen som NSB har ansvar for
- Stor andel gamle tog. Vi har kjøpt nye tog i 10 år
- Nyeste tog er fra 2011. Toget har levetid på 30 år
- Gammel teknologi: vanskelig å skaffe reservedeler, det krever høyt vedlikeholds.. så vi nedprioriterer det litt
- Moderne tog har mye redundans. kompressor, er veldig viktig i gamle (69) i nye tog finnes det 2
- Andre systemer
- Bedre utvikling
- Men store vinter-problematikk, innstillinger

Årsak Signalfeil (Bane NOR)

- Skyldes gammelt og dårlig
- Ikke brukt nok penger på infrastruktur- over teknisk levealder
- Bane nor har brukt vedlikeholds slepe 17-18 milliarder

Mars 2018 (månedrapport)

- JBV (Jernbaneverket) = Bane NOR
- Bane = skinner spor
- **Stasjonsopphold og materiell feil** er de største områdene (m høyest %) av de NSB har ansvar
- Manglende personell, Ytre forhold
- **Trafikkavvikling:** følgeforsinkelser 35% ingen ansvar økt stadig siste år => bane nor har ansvar for trafikkstyring
- Utenforliggende: Forsinkelser fra utlandet (ikke kan gjøres noe med)
- Uhell, påkjørsel (ikke kan gjøres noe med)
- Uønsket hendelse (ikke kan gjøres noe med)
- Antall timer forsinket i mars 2018: **1025:4**

Spørsmål 5 Kommunikasjon: Hvordan kommuniserer dere utad avvik i punktlighet?

1. Hvordan har utviklingen vært
2. Hvordan kommuniseres tilbud om tog-erstatning? Hvor effektivt er det?
3. Hvordan håndteres klagen/tilbakemeldingene
4. Kommunikasjon om Bane NOR

Svar:

- Vi har et eget kundesenter:
- Direkte kundedialog: Face book nettet, brev, refusjonskrav
- Østbanen: dårlig punktlighet
- informasjonskanaler: driftsoperativ senter => på alle kanaler som vi eier
- Status på togtrafikken

- Feil på sporet (Bane Nor)
- **PIS:** kommunikasjon/informasjon som gis inne på toget
- **Kunde push:** info som blir gitt over tlf => hvis kunden har abonnert

Svar: Kommunikasjon om Bane NOR

- Ingen påpekninger/legger skylden på Bane NOR på statusmeldinger. Det gjør vi ikke.
- Men vi fremmer oss mer i media enn noen gang.
- Årsaksforklarer oss mer enn noen gang.

Spørsmål 6: Hvordan er samarbeidet mellom dere og Bane NOR?

Oppfølgingsspørsmål: Noen komplikasjoner og misforståelser?

Svar:

- **NSB sier: kunden er vår**
- Operative planer — samarbeidsarenaer
- samarbeidsmøter med Bane Nor for sikkerhet og kvalitet— SSK møter
 - Agendaer på møtene:
 - Utfordringer (trender over tid, større hendelser, gjentakende hendelser)
 - Fast punkt på agenda: **saktekjøringer**
 - infrastruktur: setter bane nor ned hastighet
 - solslyng, regn
- Gjort et ekstremt grep: Trøndelag => infrastruktur: nedsatt hastighet fører til 15-20 forsinkelser hver dag
- Banen Nor: vinner på at de er monopol
- **Vi peker ikke på bane nor og vi kan heller ikke peke dem ut**

- Vanskelig balansegang: Bane Nor og NSB
- Men vi fremmer oss mer i media enn noen gang. Da forteller vi hva vi gjør og hva bane nor gjør. Og vi beklager når vi må.
- **Kvartalsmøte på direktørnivå med Bane NOR**
- dårlig punktlighet, infrastruktur, vinterberedskap hos bane nor har vært verre enn på lenge
- 4 regioner: 90% er målet

Spørsmål 7: Omdømme

Svar:

- Omdømme vil spille mer rolle i tiden fremover pga. anbudskonkurranse
- de setter krav: hvordan oppnå høy kundetilfredshet: plan og prosesser
- KTI undersøkelser => Kundetilfredshetsindeks 2 gang på året (eksternt firma som gjør det)
- **Kommersiell avdelingen har ansvar Omdømmemålinger**
- Dårlig kundetilfredshet.. lite innflytelse på hvordan rutetid
- Dårlig punktlighet, vi bare sørger for at det ikke skal bli enda verre. Fordi det har litt med handlingsrom å gjøre.

Spørsmål 8: Anbudskonkurransen (Jernbanesektor)

Svar:

- Anbudskonkurranser, fra utlandet
- Ny operatør, eget datterselskap om en måned
- Nord: pågår anbudskonkurransen i august: trafikkstart i
- Tredje anbudspakken: alt utenom ØST

- Trafikk oppstart for vest 2020,
- Enerett for å kjøre

Konkurransen på strekninger: Oslo - Gardermoen => Drammen - Gardermoen

- Ingen/indirekte konkurrent: flytoget
- Ikke en bevisst konkurranse på Gardermoen
- Punktligheten til Gardermoen er ikke aller verst
- Prisene rimeligere hos NSB
- Tilbudet til Gardermoen er blitt bedre og bedre (Des 2014: 23 min, 3 gang i timen)
- Naturlig å stoppe
- Bruttokontrakt i bussene.. ruter har flere operatører, inntektsansvar..

Kommersiell kontakt: Gina Scholz

Empiri fra andre dybdeintervju

Informant: Geir Hammer (Senior Rådgiver, Kommersiell enhet)

Dato: 12.06.2018 kl. 1000

Sted: Schweigaards gate 23, 0191 Oslo, Kontor

Spørsmål 1: Kan du fortelle kort om deg selv? Og hva gjør deres avdeling?

Svar:

- Senior Rådgiver, Kommersiell enhet
- Ansvarlig for KTI- undersøkelser
- KTI = Kundetilfredshetsindeksen
- Måler fast omdømme i befolkningen med et representativt utvalg i fylkene i Norge
- Kundetilfredshet
- 1000 intervju

- Månedlig rapporteres i en portal som er opprettet
- Danske selskapet “Epinion” gjør datainnsamling
- De som har reist med tog siste 6 mnd er kunder. De som ikke har reist med tog de siste 6 mnd blir ikke regnet som kunder
- Dette er også for at vi kan regne med den utviklingen for kunder og ikke kunder
- I tillegg gjøres det 2 store kundetilfredshet undersøkelser årlig
- En i Mars og en i september
- I undersøkelsen spør vi etter “I hvilken grad du opplever at vi er punktlig”
 - Fordi vi vet at det har enorm betydning for vår kundetilfredshet og omdømme
- Bane NOR uttaler seg om diverse hendelser om strekninger. Det kan være årsaker som kan ha med naturen å gjøre, eller deres ansvarsområder.
- Vi har ansvaret for 10/20 %
- vi mener kundene er relativ uinteressert i hvem som er ansvarlig for hva.

Spørsmål 2: Hvordan måler dere omdømme og kundetilfredshet? Hvilke spm benytter dere?

Svar: Litt om NSBs Kundetilfredshetsundersøkelse:

- Kundetilfredshet- en papirbasert undersøkelse.
- Handler om alle våre leveranseområder.
- Et spørreskjema på 8 sider som fylles ombord i toget.
- Dette er et omfattende spørreskjema. Bestående av flere påstander som kunden må ta stilling til.
- Vi deler ut 8000/8500 skjemaer deles ut ombord på alle strekninger (i samarbeid med TNS Gallup eller Cantar TNS)

- Dette har vi gjort systematisk siden 2003: nøyaktig samme metodikk og spørsmål siden 2003. Så vi har god historikk og mye data
- Vi får svar fra omkring 6000 tilbake per måling
- Vi måler en gang i normal hverdagen i mars og en gang i september, og ikke i sommerferien
- Målingen er basert på en Kundetilfredshetsindeks, hvor metodikken er kopiert fra American Customer (anerkjent internasjonal metodikk for måling av kundetilfredshet). Norsk Kundebarometer bruker tilnærmet samme metodikk
 - Det som skiller vår indikerte kundetilfredshetsindeks fra andre: vi stiller spørsmål som er spesifikke for oss, blant annet punktlighet, komfort, avvik, sitteplasser, ombord personale, servering ombord, 14 leveranseområder.
 - Den skiller seg ut fordi det er ikke en prosentvis andel. Basert på 4 hovedspørsmål
 1. Alt i alt tilfredshet
 2. Ideell leverandør
 3. Innfrir kundens forventninger
 4. Attraktivitet: sammenlignet med andre transportaktører

Måling: fra 0-100 (vist på skjerm)

- Over 70 er et godt resultat, over 75 er et meget godt resultat og under 60 er svakt resultat
- Våren 2017 er høyest
- Målingen faller ekstremt høst 2017 og vår 2018
- Områder hvor vi har punktlighets utfordringer: og der er den viktigste driveren
- Svært god over mange år. Ekstremt godt omdømme
- punktlighet og regularitet

- Dette varierer veldig på områder hvor vi har punktlighets utfordringer. På områder vi har punktlighets utfordringer så er nødvendigvis punktlighet også den viktigste driveren for kundetilfredshet.
- Trondheim: punktlig svært over veldig mange år. Svært godt kundetilfredshet og omdømme
- vi leverer ikke god nok internett til kundene ombord
- ØSTFOLDBANEN: svært dårlig kundetilfredshet, men kunden tenker mer på basis leveranse enn internett

Spørsmål 3: Hvordan måler dere *“Opplevd punktlighet”* i kundetilfredshets undersøkelsen?

Svar: Spørsmål utformes på to måter

1. Opplever du at toget som regel er i rute?
 1. Hvor det er høy så svarer de “ganske enig”
 2. Faktisk punktlighet som BANE NOR rapporterer, må samsvare
2. Betydningen av manglende punktlighet: i hvilken grad

=> NSBs omdømme i befolkningen andel med positivt inntrykk. Prosjektene stopper opp

- gammelt etterslep av manglende vedlikehold
- Faktisk punktlighet
- **BEKREFTET:** Sterk korrelasjon mellom opplevd punktlighet og omdømme

Spørsmål 4: Totalt KTI måles etter?

- Billettkjøp
- Renhold
- Ombordstigning
- Servering

- Kupe Komfort
- Kundeprofil

Spørsmål 5: Hvordan var utviklingen i år?

- Faller i år
- mye strøm som forsvinner og signalfeil som følge av vinteren (lang vinter)
- Gammelt anlegg
- Østfoldbanen har ekstremt belasta
- Ombordstigningen problemer
- ØST - SKI => Opplevd punktlighet på 30%

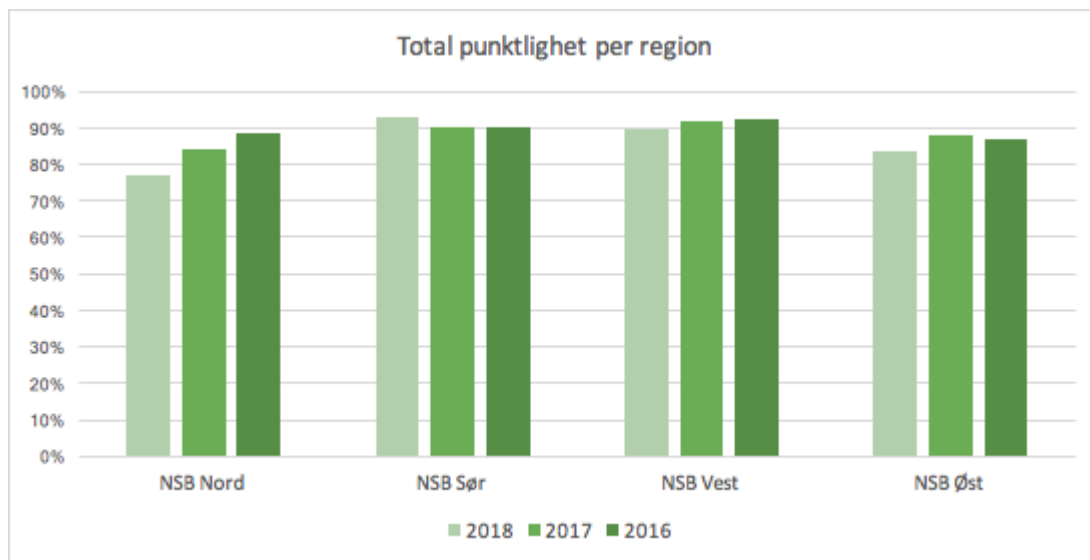
Oppfølgingsspørsmål: Hvordan opplever du punktlighet på Østfoldbanen?

Svar: Jeg har sjelden problemer som skyldes forsinkelser på denne strekninger. Toget er som regel i rute

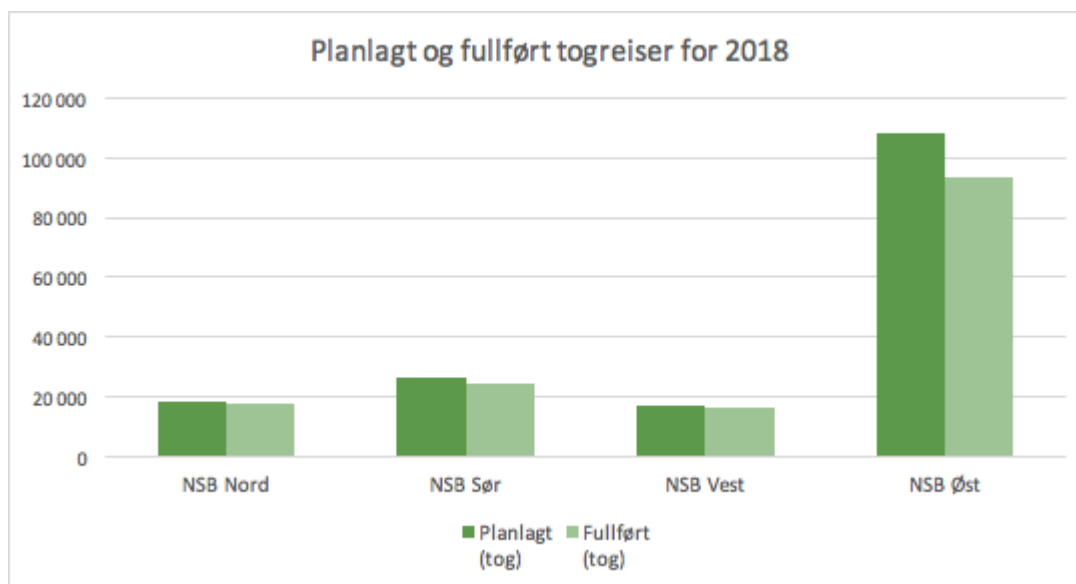
Spørsmål 6: Anbudskonkurransen

- 4-5 til hele øst
- Viktig for oss med et godt omdømme nå videre
- vi tror at tilbudet om ØST ikke kommer til å bli lagt fram isolert.
- vi vet ikke så mye mer enda

Vedlegg 6: Total punktlighet per region



Vedlegg 7: Planlagt og fullført togreiser for 2018



Vedlegg 8: Ansvarsgruppe og ansvarsområde

Bane NOR	NSB	Trafikkavvikling	Utenforliggende forhold
1 - Bane	81 - Feil ved materiell	7 - Trafikkavvikling	91 - Forsinkelse fra utlandet
2 - Sikrings/signalanlegg, fjernstyring	82 - Materiell sent fra hensettingsspor		93 - Uhell, påkjørsel
3 - Elkraft/ Kontaktledningsanlegg	83 - Manglende personell		94 - Uønsket hendelse
4 - Tele og transmisjonsfeil	84 - Stasjonsopphold		92 - Ytre forhold
5 - Planlagt vedlikeholdsarbeid infrastruktur	85 - Planforutsetninger ikke oppfylt		
6 - Materiell med feil sperrer spor			

Vedlegg 9: Reisebevis

Til ombordpersonalet

Dato: 20.6. 2018



Reisebevis

Undersøkelse om bord 21.6. – 1.7. 2018

Studentene Pakeeza Fazal og Amna Aslam ved NMBU på Ås skal i forbindelse med en masteroppgave gjennomføre en undersøkelse blant kunder om bord på Østfoldbanen, i hovedsak L2 Stabekk – Ski, i perioden 21.6. – 1.7

Dette brevet sammen med identifikasjonsbevis fra studentene fungerer som reisebevis for personalet fra TNS Gallup for de nevnte strekninger i undersøkelsesperioden.

Brevet fungerer også som reisebevis for de eventuelle reiser studentene må foreta for å komme i posisjon til en togavgang som er med i undersøkelsen. Ta kontakt med undertegnede på telefon 932 46 932 hvis noe er uklart.

Vi ber dere ta vel imot studentene.

Med vennlig hilsen
Geir Hammer

NSB Kommersiell

7.0 Litteraturliste

- Apeland, N., M.. (2007). *Det gode selskap - Omdømmebygging i praksis*. Høvik: Hippocampus.
- Befring, Edvard. (2007). *Forskningsmetode med etikk og statistikk*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Chaiken, S.. (1980). *Heuristic Versus Systematic Information Processing and the Use of Source Versus Message Cues in Persuasion*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39:5, 752-766.
- Chaiken, S., Liberman, A., & Eagly, A. H. (1989). *Heuristic and Systematic Information Processing within and beyond the Persuasion Context*. In J. S. Uleman, & J. A. Bargh (Eds.), *Unintended Thought*, 212-252. New York: Guilford.
- Cook, T.D. Campbell, D.T. (1979). *Quasi-experimentation: Design and analysis issues for field settings*. Chicago: Rand McNally.
- Dasborough, M., Harvey, P., Martinko, M., J. (2011). *An Introduction to Attributional Influences in Organizations*.

- Fombrun, C., J. Van Riel, C., B., M.. (2004). *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Gjøsund, Peik. Huseby, Roar. Barstad, Susanna. (2016). *Psykologi 1 Menneskets utvikling*. 2. utgave. Cappelen Damm AS.
- Gripsrud, Geir. Olsson, H., U. Silkoset, Ragnhild. (2004) *Metode og dataanalyse med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS
- Grønmo, Sigmund. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Harvey, Paul. Madison, Kristen. Martinko, Mark, T.. Crook, Russell. Crook, Tamara, A.. (2014). *Attribution Theory in the Organizational Sciences: The Road Traveled and the Path Ahead*. New York: Academy of Management.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley.
- Hogg, M. A.. Vaughan, G., M.. (2011). *Social Psychology*. England: Pearson Education Limited.
- Iglesias, Victor. (2009). *The attribution of service failures: effects on consumer satisfaction*. The Service Industries Journal, 29:2, 127-141.
- Jacobsen, D., I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*. 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jacobsen, D., I., (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*. 4. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Johannessen, A.. (2010). *Introduksjon til SPSS*. 4. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, J-A. Olaisen, J. (2000). *Hvordan skrive prosjektoppgaver og masteroppgaver*. Oslo: Fagbokforlaget,
- Johannessen, Asbjørn. Christoffersen, Line. Tufte, A., P. (2011) *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. Otta: Abstrakt Forlag.
- Kaufmann, Geir. Kaufmann, Astrid. (1996). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kelley, H., H. (1967). *Attribution theory in social psychology*. In D. Levine (ed.), *Nebraska Symposium on Motivation* (Volume 15, 192-238). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Kvale, Steinar. Brinkmann, Svend. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal akademisk forlag.
- Løvås, Gunnar, G.. (2013). *Statistikk for universiteter og høyskoler*. Universitetsforlaget.
- Malle, B., F.. (2011). *Attribution theories: How people make sense of behavior*. Semantic Scholar.

- Mantel, Susan, Powell. Kardes, R., Frank. (1999). *The Role of Direction of Comparison, Attribute-Based Processing, and Attitude-Based Processing in Consumer Preference*. Journal of Consumer Research, 335–352.
- Martinko, J., Martinko. (2004). *Attribution Theory in the Organizational Sciences*. Florida: Information Age Publishing Inc.
- Money, K., Hillenbrand, C.. (2006). *Beyond Reputation Management: Placing Reputation within a model of value creation by integrating existing measures into a theoretical framework*, presentert på 10th International Conference on Corporate Reputation, Image, Identity and Competitiveness, New York, May 25-28.
- Randy, J., Larsen. David, M., Buss. (2002). *Personality psychology Domain of Knowledge about Human Nature*. McGraw-Hill.
- Ringdal, Kristen. (2001). *Enhet og mangfold – Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ringdal, Kristen. (2012). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlag
- Selnes, Fred. (1999). *Markedsundersøkelser*. Otta: Tano Aschehoug.
- Silverman, David. (2006). *Interpreting qualitative data: a guide to the principles of qualitative research*. Los Angeles: SAGE.
- Sørensen, Ann-Christin. (2002). *Individualistisk versus holistisk metodologi- betydning for samfunnsøkonomisk teori*. Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning.
- Thagaard, Tove. (2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Weiner, B. (1972). *Attribution theory, achievement motivation, and the educational process*. Review of educational research.
- Weiner, B. (1985). *An attributional theory of achievement motivation and emotion*. *Psychological Review* vol 92(4).
- Weiner, Bernard. (1986). *An Attributional Theory of Motivation and Emotion*. New York: Springer-Verlag.

Internettkilder

Apeland <https://www.apeland.no/holder-det-de-lover/> Lastet ned: 25.04.18

Nyhetsartikkel fra Oavis.no, Punktligheten skal bli bedre, Skrevet av: Synnøve Sunby Fallmyr, dato: 06.10.17

<http://www.oavis.no/artikler/nyheter-punktligheten-skal-bli-bedre/409036> lastet ned: 23.07.18

Nyhetsartikkel fra Oavis.no, NSB-sjef Geir Isaksen: – Har ikke nok folk til normal rutetrafikk
skrevet av: Anders Nordheim Dahl, dato: 23.02.18

<http://www.oavis.no/artikler/nyheter-nsb-sjef-geir-isaksen-har-ikke-nok-folk-til-normal-rutetrafikk/431172> lastet ned: 23.07.18

Nyhetsartikkel fra Oavis.no, Betal for et tog som kanskje kommer, og få ståplass på kjøpet
Skrevet av: Liv Hokholt dato: 01.03.18

<http://www.oavis.no/artikler/debatt-nsb-ma-stilles-til-ansvar/431641> lastet ned: 23.07.18

Artikkel fra neitileu.no, Vil vi ha full konkurranse om all jernbanedrift og fri etablering av
utenlandske jernbaneselskap? Skrevet av: Dag Seierstad 04.05.18

<https://neitileu.no/aktuelt/anbud-pa-jernbanen> lastet ned: 22.05.18

Avisartikkel fra nrk.no, Ingen trafikkaos inn mot Oslo i morgentimene, skrevet av: Edin Babic
20.11.17

<https://www.nrk.no/ostlandssendingen/ingen-trafikkaos-inn-mot-oslo-i-morgentimene-1.13785932> lastet ned: 16.07.18

Hjemmesiden til Bane NOR

http://www.banenor.no/Om-oss/Om_Bane-NOR/ lastet ned: 18.06.18

Hjemmesiden til NSB, informasjon knyttet til punktlighet

<https://www.nsb.no/om-nsb/punktligheit> lastet ned: 05.06.18

Artikkel i dagsavisen skrevet av Grethe Thorsen den 03.08.16

<https://www.dagsavisen.no/nyemeninger/fire-myter-om-nsb-1.760634> lastet ned: 05.06.18

Tall hentet fra Norsk kundebarometer for tidsperioden 2011-2018

<https://www.bi.no/forskning/norsk-kundebarometer/tidligere-resultater/> lastet ned: 10.05.18

Tall hentet fra RepTrak undersøkelser utført av apeland.no fra 2011-2018

<https://www.apeland.no/> lastet ned: 10.05.18

Tall hentet fra NSBs Årsrapporter fra 2011-2018

<https://www.nsbkonsernet.no/no/finansiell-informasjon/arsrapporter> lastet ned: 10.05.18

Generell informasjon om NSB hentet fra wikipedia sine sider:

<https://no.wikipedia.org/wiki/NSB> lastet ned: 06.05.18

Generell informasjon om Jernbaneverket hentet fra wikipedia sine sider:

<https://no.wikipedia.org/wiki/Jernbaneverket> lastet ned: 06.05.18

Generell informasjon om Bane NOR hentet fra wikipedia sine sider:

https://no.wikipedia.org/wiki/Bane_NOR lastet ned: 06.05.18

Avisartikkel fra aftenposten, skrevet av Sveinung B. Bentzrød den 13.02.18

<https://www.aftenposten.no/norge/i/qnPyGe/NSB-sjefens-melding-til-Bane-Nor--Det-er-ikke-nok-a-skyld-pa-snoen> lastet ned 22.07.18

Interne dokumenter fra NSB

Ansvarsfordeling av forsinkelsestimer mellom ansvarsgruppene (vedlegg 6)

Total punktlighet per region (vedlegg 7)

Ansvarsgruppe og ansvarskode (vedlegg 8)