

Samanalys NKI – NMI

Genomförd av Svenskt Kvalitetsindex



Executive summary – Sambandsanalys av NKI och NMI

Vad behöver ni prioritera framåt?

Det föreligger ett positivt "icke-linjärt" orsakssamband mellan NMI och NKI. Effekten av nöjdare medarbetare på NKI uppstår först då arbetsklimatet på en avdelning nått en tillräckligt hög nivå. Det betyder att för avdelningarna A, B och F behöver fokuset främst ligga i att stärka medarbetarnöjdheten. För just A, B och F kan man i det korta perspektivet inte förvänta sig någon stor effekt på NKI. För förbättringsområden för A, B och F hänvisas därför till NMI studien.

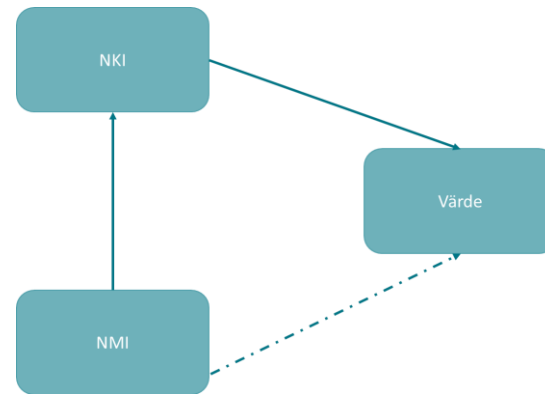
Två viktiga frågor som har en kausal effekt mot kund är "stolthet över att vara anställd i Företaget" samt "möjligheter att påverka hur arbetsuppgifter ska genomföras". Det är också väldigt tydlig att det påverkar serviceleveransen mot kund. Därför behöver just det förstärkas i avdelningarna G och H medan C och D redan har mycket höga nivåer.

Samtidigt noterar vi att kunderna i ännu större utsträckning vill att ni ska ta initiativ till kontakt och vara mer proaktiva. Vår bedömning är att avdelningarna C, D och E mycket väl har kompetensen och förmågan att påbörja en utökad kundkontakt medan G och H först behöver en mindre kompetenshöjning. Tabellen nedan ger en signal vad respektive avdelning bör lägga sitt fokus på 3-6 månaders sikt.

	A	B	C	D	E	F	G	H
Fokus på	NMI	NMI	NKI	NKI	NKI	NMI	NMI/NKI	NMI/NKI

Samanalys av NKI och NMI

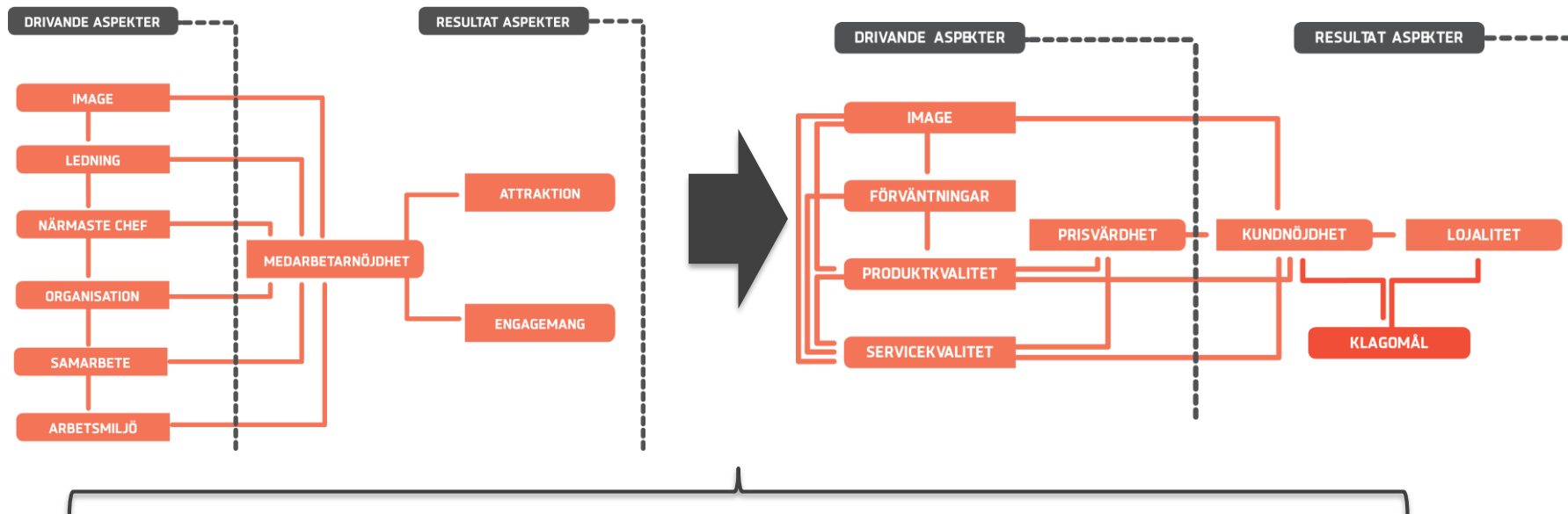
- Precis som vid de enskilda studierna NMI och NKI som har sitt ursprung ur den akademiska världen så bygger även sambandsanalysen på det.
- Utgångspunkten som används kommer från det vi kallar för "the stakeholder value-chain" och handlar om hur en organisation kan skapa värde utifrån att jobba både med sina medarbetare och sina kunder.
- Med värde här så avses ofta finansiella resultat men det kan även vara varumärke, effektivitet etc. Genomgående används därför begreppet värde fortsättningsvis.
- Figuren till höger illustrerar vårt övergripande angreppssätt.
- Eftersom Umeå Energi vill använda resultaten i en actionplan så är det viktigt att göra analysen grundligt. Därför så förutsätter inte vi att det finns en relation mellan medarbetare och kund utan det måste först analyseras. Generellt så sätter vi upp följande arbetshypoteser som presenteras i rutan till höger.



- **Hypotes 1.** Det föreligger en positiv relation mellan nöjda kunder och värde.
- **Hypotes 2.** Det föreligger ingen direkt relation mellan nöjda medarbetare och värde
- **Hypotes 3.** Det föreligger en indirekt positiv relation mellan nöjda medarbetare och värde
- **Hypotes 4.** Relationen mellan nöjda medarbetare och värde "går via" nöjda kunder.
- **Hypotes 5.** Det föreligger en positiv relation mellan nöjda medarbetare och nöjda kunder.

Modell och Analys

Modellen



Det är primärt två frågeställningar som besvaras i analysen

1. Hur hänger NMI och NKI ihop? Vi tar hänsyn till både linjära och olinjära samband.
2. Vad i medarbetarskapet påverkar kundnöjdhet och lojalitet i störst utsträckning?

Metodik som ger möjlighet till verksamhetsförbättring

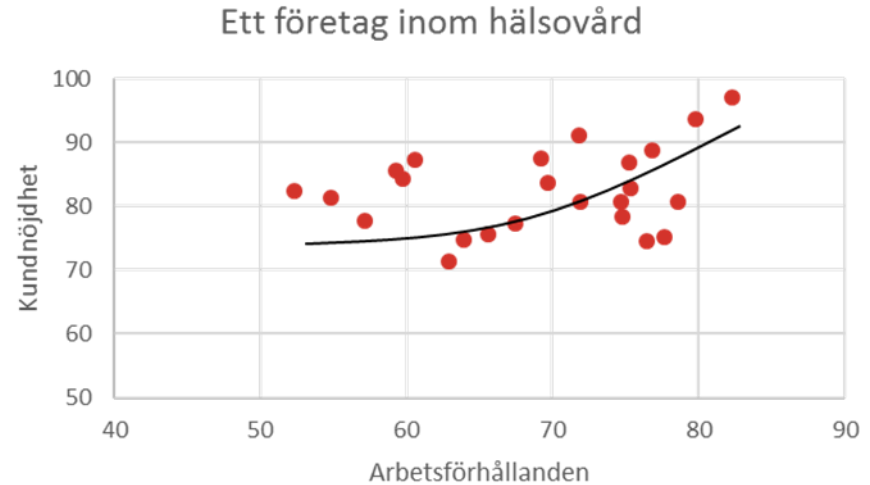
- Som underlag för verksamhetsförbättring så tas styrkan i samband mellan NMI och NKI fram och en så kallad prioriteringsmatris tas fram. Syftet är att visa hur viktig varje fråga är, vilken betydelse den har, för den totala kundnöjdheten. Notera att vi här utgår från att det genom nöjda och engagerade medarbetare så kommer det leda till nöjdare kunder. Därför är det i detta fall kundnöjdheten som är resultatvariabel och det vi vill förbättra.

Den statistiska metodiken bygger på strukturella ekvationsmodeller och gör att vi kan uppskatta "nivåer" och "styrkan i relationer" vilket gör att man simultant kan svara på frågorna

- hur ligger vi till?
 - Vad ska vi göra för att bli förbättra?
- Det här analysupplägget är helt avgörande för att skapa aktiviteter som får effekt eftersom det inte är säkert att ett lågt betyg på en fråga är detsamma som att den är viktig och att Umeå Energi därmed nödvändigtvis bör satsa på att förbättra betygen på frågan. Kombinationen av betyg och betydelse ger ett värdefullt underlag för prioriteringar i verksamheten.
- *Viktigt: Vi jobbar inte med korrelationer utan med strukturella samband eftersom vi vill göra utsagor om orsak och verkan.*

En illustration från ett hälsoföretag

- Diagrammet till höger ger sambandet mellan NMI (här kallat Arbetsförhållanden) och NKI (här kallat kundnöjdhet).
- Vad kan vi säga om sambandet?
 - Positivt orsakssamband mellan arbetsförhållanden och kundnöjdhet.
 - Dock är det tydligt att organisationen måste nå en viss nivå vad gäller arbetsförhållanden för att relationen ska vara stark.
 - Den kritiska punkten är här "70". Vid nivåer under 70 måste därför fokus ligga på att stärka medarbetarskapet och först därefter kan effekter på kundnöjdheten förväntas uppstå.



Oftast presenteras här också resultat från NMI och NKI men istället hänvisar vi här till "arbetsprov NMI" och "arbetsprov NKI". Istället fokuserar vi en illustration över själva sambandsanalysen.

En illustration från ett hälsoföretag

- Vilka drivkrafter från medarbetar-studien ska vi fokusera på för att öka kundnöjdheten?
- Att medarbetarna är stolta över att vara anställda i Företaget.
 - Stolthet är en fråga inom image i medarbetarstudien och om den ökar med 1 enhet så är den förväntade effekten på kundnöjdheten 0,98 enheter.
 - Medarbetarnas möjligheter att påverka hur arbetsuppgifter ska genomföras är viktiga för att skapa kundvärde.
 - Möjligheter att påverka hur arbetsuppgifter ska genomföras ingår inom områden Arbetsförhållanden och om den ökar med 1 enhet så är den förväntade effekten på kundnöjdheten 0,95 enheter.

Genom att kvantifiera effekterna enligt ovan mellan just NMI och NKI så kan Umeå Energi få ett kraftfullt verktyg för verksamhetsutveckling. Fokus på aktiviteter går alltid igenom på plats med våra kunder för att säkerställa att tolkning och insikter får störst inverkan på ert framtida arbete.



I matrisen ovan visas betyg och betydelse för alla frågor som är föremål för analysen. Den vågräta axeln i matrisen visar betyget och den lodräta axeln visar betydelsen på varje fråga. Ju högre betyget är på en fråga är desto högre i matrisen ligger den. Ju större betydelse en fråga har för den totala nöjdheten desto längre till höger ligger den.

SKI – bygger på akademisk forskning

- Eftersom SKI:s verksamhet har sitt ursprung i den akademiska världen så följer vi noggrant vad som händer inom forskningen. Nedan sammanfattar några studier som tar sikte på så sambandet mellan NMI och NKI som fungerat som utgångspunkt i hur SKI genomför sina analyser idag. Sammanställningen är på Engelska.
- Customer satisfaction has positive significant impact on financial performance, employee satisfaction has no direct significant impact on financial performance. Instead, there is an indirect relationship between employee satisfaction and financial performance, which is mediated by customer satisfaction.
 - The link between customer satisfaction and customer purchase intentions is almost twice as strong when employees are satisfied than when they are not. Thus, there is a “doublepositive effect:” not only does higher employee satisfaction at an branch directly lead to higher customer satisfaction but it also indirectly strengthens the association between customer satisfaction and their repurchase intentions.
 - Results indicate that employee satisfaction leads to CS but CS did not affect ES, which suggests that the relationship between ES and CS is unilateral rather than bilateral.

Källor

- Jeon, H. and Choi, B. (2012). The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 26(5), pp.332-341.
- Chi, C. and Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), pp.245-253.
- Evanschitzky, H., Groening, C., Mittal, V. and Wunderlich, M. (2010). How Employer and Employee Satisfaction Affect Customer Satisfaction: An Application to Franchise Services. *Journal of Service Research*, 14(2), pp.136-148.
- Jaksic, M. (n.d.). (Organization Performance and Employee Satisfaction). SSRN Electronic Journal.
- Khalaf Alharthey, B. (2013). Building customer satisfaction from the perspective of employee satisfaction. *International Journal of Academic Research*, 5(2), pp.297-301.