



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Klagomålshantering

– en studie om gapen mellan teori och praktik

Karima Kraitiss

Renata Di Lorenzo

Bettina Lundberg

Handledare:

Christer Eldh och Veronica Åberg

Kandidatuppsats

VT 2009

Arbetets art: Service Managementprogrammet, inriktning hotell och restaurang, Kandidatuppsats, 15 högskolepoäng

Titel: Klagomålshantering – En studie om gapen mellan teori och praktik

Engelsk titel: Service recovery – A study about the gaps between theory and practice

Nyckelord: Klagomålshantering, känslor, utbildning och motivation

Författare: Karima Kraitiss, Renata Di Lorenzo och Bettina Lundberg

Handledare: Christer Eldh och Veronica Åberg

Datum: Juni 2009

Bakgrund: Det finns många olika teorier om hur klagomål ska hanteras. Vi blev intresserade av klagomålshantering då vi läste en artikel om ämnet, men tyckte att teorin målade upp en idyllisk bild av hur verkligheten ser ut. Vi vill i detta arbete undersöka om teorin stämmer överens med praktiken och vad som eventuellt saknas i teorin.

Syfte: Syftet med undersökningen är att få djupare kunskap om klagomålshantering och undersöka om det finns några gap mellan praktik och teori vid klagomålshantering.

Metod: Först har vi samlat in relevant litteratur. Därefter har vi gjort kvalitativa intervjuer med frontpersonal och ledning inom hotell- och restaurangverksamheter. Slutligen har vi analyserat litteraturen med hjälp av vårt empiriska material.

Resultat: Det finns brister i teorin om klagomålshantering. Teorin tar inte hänsyn till personalens känslor då den ger exempel på hur manualer för klagomålshantering ska utformas. När vi analyserat det empiriska materialet har vi kunnat konstatera att många företag inte använder manualer för klagomålshantering, utan frontpersonalen får improvisera och anpassa sig till olika situationer.

Innehållsförteckning

1	Inledande del	4
1.1	Bakgrund.....	4
1.2	Problemformulering.....	6
1.3	Disposition.....	7
2	Teoretisk ram.....	7
2.1	Modeller om klagomålshantering	8
2.2	Klagomål inom serviceverksamheter	8
2.3	Hantering av klagomål.....	9
2.4	Instruktioner för klagomålshantering	10
2.5	Känsloarbete	12
2.6	Motivation och utbildning av frontpersonal	12
3	Metod	13
3.1	Kvalitativt angreppssätt	14
3.2	Intervjustudie bland frontpersonal och ledning	14
3.3	Reflektioner	16
3.4	Motivering till valda teorier.....	16
4	Avhandlande del.....	17
4.1	Hur fungerar instruktioner/manualer ställt till de teorier som finns om klagomålshantering?	17
4.1.1	Undvika att klagomål uppstår.....	19
4.1.2	Hantera klagomål väl.....	19
4.1.3	Proaktiv klagomålshantering	21
4.2	Finns det någon problematik kring användningen av klagomålshanteringsinstruktioner som leder till gap mellan praktik och instruktioner?	22
4.2.1	Klagomålsstruktur	24
4.2.2	Personalomsättning.....	25
4.2.3	Känsloarbete	26

4.3	Hur motiverar/utbildar ledningen sin personal för att kunna bemöta kundens klagomål?.....	27
4.3.1	Utbildning.....	27
4.3.2	Motivation	29
4.3.3	Klagomålshantering.....	31
4.4	Finns det några gap mellan hur serviceverksamheter arbetar med klagomålshantering i praktiken och de teorier som finns om ämnet?	33
4.4.1	Gap mellan manualer och praktik.....	33
4.4.2	Gap mellan teori och manualer.....	34
4.4.3	Gap mellan teori och praktik	35
5	Avslutande del.....	36
5.1	Diskussion och slutsatser	36
5.2	Summering	39
3.3	Reflektioner	39
	Källförteckning.....	42
	Muntliga källor:	43
	Bilaga 1.....	44
	Intervjufrågor till frontpersonal	44
	Intervjufrågor till ledningen.....	45

1 Inledande del

I dagens samhälle har kraven på service blivit allt högre. Företag konkurrerar om kunder och det finns inget utrymme för misstag. Dock inträffar det ibland fel. Det kan vara personalen som gör fel, system som kraschar eller kunderna som gör misstag. Vi anser att dålig service är när förväntningarna och prestationerna inte överensstämmer, oftast i förhållande till hur mycket kunden har betalt. Bra service är däremot lite svårare att beskriva. Det finns mycket forskning om hur företag ska hantera klagomål. Företaget måste bland annat lära känna sina kunder för att veta vilken typ av förväntningar de har på servicen och uppmuntra dem till att klaga för att veta var servicen brister och kunna åtgärda den.

1.1 Bakgrund

“[...]studies show that unhappy customers may tell 10–20 people about their bad experience with a service company. Successful service recovery may prevent this negative word-of-mouth propaganda. There is also some evidence for ‘service recovery paradox’ in which customer satisfaction and patronage intentions increase above prefailure levels when customers are very satisfied with the recovery efforts. Further, successful service recovery may help organizations design more effective service delivery processes, on the one hand. Poor service recoveries, on the other hand, exacerbate customer dissatisfaction and decrease customer trust, producing a ‘double deviation’ effect”.¹

Denna uppsats kommer att behandla ämnet klagomålshantering inom serviceorganisationer. En av anledningarna till att vi valt att fördjupa oss i just klagomålshantering är att ämnet varit intressant för oss ända sedan vårt första år vid universitetet, då vi stötte på en artikel som behandlade just klagomålshantering. Citatet i början av kapitlet kommer från den artikeln. Precis som mycket av litteraturen om klagomålshantering gör, handlar den om att många kunder inte klagat när de är missnöjda. Detta skadar företaget eftersom de inte kan förbättra sig om kunderna inte berättar vad som gått fel. Företag kan dra nytta av att veta vad kunden tycker, både positiva och negativa åsikter. Det handlar också om hur frontpersonalen måste vara väldigt förstående och ge alla kunder som klagat den bekräftelse de behöver.

Enligt vår erfarenhet målar teorin om klagomålshantering upp en ganska idyllisk bild om hur företag bör och kan sköta denna. Därför är vi nyfikna på om detta går i verkligheten. Vi vill undersöka hur serviceföretag använder sig av klagomålshanteringsmanualer och om dessa verkligen fungerar i praktiken. Vi vill även undersöka om dessa manualer stämmer överens med teori och rent praktiskt undersöka hur företag behandlar klagande kunder om de inte använder sig av några manualer. För att få en inblick i hur klagomålshantering fungerar tror vi

¹ Liao, H (2007) *Do it right this time* s. 475

att det är viktigt att belysa frontpersonalens betydelse och hur den klarar av att hantera olika situationer.

Grönroos har en mekanisk syn på kunder och anser att de i princip agerar likadant i liknande klagomålssituationer. Enligt honom ska ett företag uppnå ett visst antal kriterier för att en organisation ska kunna leverera god tjänstekvalitet. Ett av dessa kriterier är att företagets resurser, personal, teknik med mera ska vara lättillgänglig och flexibel.² Studier inom klagomålshantering har koncentrerat sig på hur klagomål ska hanteras, hur de ska åtgärdas samt på att skapa modeller som förklarar olika aspekter inom klagomålshantering. Majoriteten av studierna har använt sig av uppgifter från kunder för att testa olika modeller och komma fram till olika slutsatser och skapa system för klagomålshantering.³ Det har även visat sig att det krävs manualer för att minska skillnaden på interaktionerna som sker efter bristande service. Genom att utgå ifrån manualer och riktlinjer skapas mer strukturerade och effektiva servicemöten.⁴ Utifrån detta kan det konstateras att manualer behövs för att kunna behandla klagande kunder på ett effektivt sätt. Det går även att se beteendemönster hos kunderna, vilket underlättar när företag utformar manualer för klagomålshantering.

Decentralisering och empowerment har också visat sig vara viktigt inom klagomålshantering. Om frontpersonalen får makten att lösa problem själv innebär det att dessa kommer att lösas mycket snabbare än om de skulle behöva gå till chefen varje gång. Utbildad personal får en bredare förståelse för hela servicesystemet och fungerar därför bättre som en del av systemet. De flesta utbildningarna handlar om hur personalen ska interagera med kunder som upplever bristande service.⁵ Anette Svingstedt berättar i Servicemötet att hon anser att frontpersonalen arbetar för mycket och har väldigt obekväma arbetstider vilket gör det svårt för dem att prestera maximalt under ett helt arbetspass. Detta kan innebära att personalen inte kan ge kunderna den bekräftelse de behöver. Hon ser hur problemen med hög personalomsättning inverkar negativt vid försök att motivera personal och hon ställer sig frågan om kraven på frontpersonalen är för högt ställda. Svingstedt anser att litteraturen slutar där de praktiska svårigheterna börjar. Hon anser även att teorin utgår från antaganden om att frontpersonalen

² Grönroos, C. (2002) *Service Management – en CRM ansats* s.93-94

³ Smith, J, Karwan, K, Markland, R (2009) *An Empirical Examination of the Structural Dimensions of the Service Recovery System* s. 3

⁴ Smith, J, Karwan, K, Markland, R (2009) s. 4

⁵ Smith, J, Karwan, K, Markland, R (2009) s.4- 5

ska kunna tillfredställa alla kunder under ett långt arbetspass.⁶ Svingstedt säger att det ska finnas utvecklande utbildningar för att lyckas få fram personalens inneboende serviceegenskaper. Hon påpekar även att personalen, trots utbildning, inte vill ta på sig ansvaret då en kund klagat utan ofta lägger över lasten på en kollega.⁷

Enligt den tidigare forskningen har det bevisats att det krävs manualer för hur klagomål bäst ska hanteras. Dock anser Svingstedt att det krävs mer än struktur och decentralisering för att detta ska fungera. Hon anser att både ledning och teori borde ta mer hänsyn till att personalens känslor. Detta får oss att tänka på att manualer och instruktioner om klagomålshantering borde utvecklas med känslorarbete (emotional labour) i åtanke. Vår uppfattning är att serviceorganisationer inte har den mekaniska syn på kunden som Grönroos talar om och att detta kan vara en anledning till att de bortser från manualer. Genom att kritiskt granska den tidigare forskningen har vi kunnat synliggöra problematiken kring klagomålshantering, vilket har lett till vår problemformulering och vårt syfte.

1.2 Problemformulering

Syftet med vår uppsats är att få djupare kunskap om vad som i nuläget fattas i teorin om klagomålshantering för att den ska kunna tillämpas i praktiken. Vår problemformulering är:

Finns det några gap mellan teorier om klagomålshantering och hur serviceverksamheter arbetar med klagomålshantering i praktiken?

För att besvara vår problemformulering har vi valt att använda oss av ett antal mindre frågeställningar:

- 1) *Hur fungerar manualer och instruktioner för frontpersonalen ställt till de teorier som finns om klagomålshantering?*
- 2) *Finns det någon problematik kring användningen av klagomålshanteringsinstruktioner som leder till gap mellan praktik och instruktioner?*
- 3) *Hur motiverar/utbildar ledningen sin personal för att kunna bemöta kundens klagomål?*

⁶ Svingstedt (2005) Många servicemöten lämnar inga goda minnen efter sig – En praktikers reflektioner i Corvellec & Lindquist (2005) *Servicemötet: multidisciplinära öppningar*. s. 39-40

⁷ Svingstedt (2005) se Corvellec & Lindquist (2005) s.41

Vi har brutit ner vår frågeställning i tre underfrågor, eftersom det finns olika aspekter som företag måste ta hänsyn till då de utvecklar system för klagomålshantering, och aspekterna spelar en stor roll i klagomålshantering. Dessa aspekter är, enligt oss, problematiken att använda sig av manualer och instruktioner i praktiken, känslorarbete samt motivering och utbildning av personal. Genom att dela upp vår frågeställning har vi lättare kunnat tydliggöra problematiken kring att införa teoretiskt baserade system för klagomålshantering i praktiken. Efter att ha besvarat dessa frågor, kommer vi förhoppningsvis kunna se vad som fattas i den nuvarande teorin om klagomålshantering.

1.3 Disposition

Uppsatsen består av en inledande, en avhandlande och en avslutande del. I den inledande delen presenteras tidigare forskning som ligger till grund för vårt syfte och vår frågeställning. I den teoretiska ramen tar vi upp olika modeller för utformande av system för klagomålshantering. Vi behandlar även de områden vi tycker att den tidigare forskningen inte tar upp. Dessa områden är känslorarbete, motivation och utbildning. Därefter kommer metodavsnittet där vi presenterar och kommenterar vårt tillvägagångssätt. I del två, den avhandlande delen, presenteras det empiriska materialet i form av intervjuer. Här kopplas teorin till empirin och frågeställningen besvaras. I den sista och avslutande delen diskuterar och analyserar vi resultatet av den avhandlande delen, reflekterar över vårt tillvägagångssätt och föreslår fortsatt forskning samt ger en kort summering.

2 Teoretisk ram

I följande teoriavsnitt tar vi upp olika teoretiska modeller om klagomålshantering, för att se om det krävs mer än teoretiska manualer för att hantera klagomål på ett bra sätt. Vi vill senare, i den avhandlande delen, analysera vårt empiriska material med dessa teoretiska modeller. Detta för att försöka se om det även krävs inslag av känslorarbete, motivation och utbildning då manualer för klagomålshantering utformas. Detta avsnitt tar även upp just dessa tre områden som vi anser fattas i den tidigare forskningen om klagomålshantering. Enligt vår mening är det tre betydelsefulla aspekter som ledningen måste ta hänsyn till då den utformar instruktioner och system för klagomålshantering som verkligen fungerar i praktiken för de anställda.

2.1 Modeller om klagomålshantering

Detta kapitel baseras främst på en artikel vi läst under första året vid Lunds Universitet. Författaren är Hui Liao och artikeln heter *Do It Right This Time*. Artikeln tar upp klagomålshantering och olika typer av klagande kunder. Efter att ha läst artikeln igen började vi leta efter andra lämpliga källor. Teorierna vi slutligen valt är hämtade från fyra publicerade böcker inom de aktuella områdena. Dessa teorier utgör grundvalen för vårt resonemang och för analysen av vårt empiriska material. Vi har även valt att använda oss av artiklar ur tidskrifter. Först tar vi upp begreppet klagomålshantering och dess innebörd. Det redogörs för hur klagomålshantering ska genomföras enligt en trestegsmodell.

2.2 Klagomål inom serviceverksamheter

En serviceverksamhets mål för att bli framgångsrik är att kunderna ska få en behaglig upplevelse. På så sätt bildas långvariga och lojala relationer med kunderna. Under denna process händer ofta något som gör att kunderna kan bli otillfredsställda med själva servicen, servicens slutresultat eller båda.⁸ När saker går fel måste företaget se till att försöka åtgärda problemet och ställa saker rätt för kunden. Företaget måste åtgärda problemet och visa genuin medkänsla för kundens känslor och frustrationer som problemet kan ha orsakat. Efter att ha ställt problemet till rätta ska företaget försöka göra det lilla extra för kunden så att den får med sig ett positivt minne av företaget. Klagande kunder måste enligt Kaufman ses som en tillgång för ett företag. De pekar ut var servicen brister och vad som kan förbättras. Genom att bli uppmärksammade på detta kan de anställda se var de kan förbättra sin organisation och företaget kan på så sätt bli mer framgångsrikt.⁹

Bra klagomålshantering kan motverka dålig ryktesspridning (word of mouth). Om klagomålshantering är undermålig förstör den kundlojaliteten och genererar dåliga rykten. Därför måste klagomål hanteras på rätt sätt för att öka kundlojalitet och kundnöjdhet.¹⁰ Trots att det blivit vanligare att klaga över dålig service är det fortfarande bara ett fåtal som gör det när servicemötet inte levt upp till deras förväntningar eller när något har gått fel. Detta är dåligt för företag eftersom deras investeringar inom klagomålshantering endast kan användas ifall kunderna faktiskt klagat.¹¹ När ett företag upprättar ett klagomålshanteringssystem är det

⁸ Smith & Karwan & Markland (2009) s. 3

⁹ Kaufman (2009) *In challenging times, service matters most* s. 15

¹⁰ Liao (2007) s. 475

¹¹ Mittal & Huppertz & Khare (2008) *Customer complaining: The role of tie strength and information control* Journal of Retailing 84 s. 195

alltså inte främst för att tillfredsställa den missnöjda kunden, utan för att få information kring var det brast och hur detta ska hanteras i framtiden. Det innebär att företaget fokuserar på förbättring och att det ska resultera i bättre kundnöjdhet.¹² Att som företag fokusera på klagomål från kunden är viktigt. Lyckas ledningen lokalisera problemet och stoppa det från att inträffa igen har den lyckats med klagomålshanteringen. Tyngdpunkten ligger alltså på att hindra att samma problem upprepas och inte bara på att tillfredsställa kunden. Eftersom detta kräver att företag och ledning verkligen går till grunden med problemet krävs det någon form av uttalade system för denna process. Vi undrar därför om det verkligen är så att alla företag arbetar utifrån detta synsätt och om kommunikationen mellan frontpersonal och ledning är så pass bra att alla klagomål rapporteras.

2.3 Hantering av klagomål

Liao (2007) beskriver i sin artikel olika sätt som frontpersonalen betar sig på när de kommer i kontakt med klagande kunder. Frontpersonalen ansvarar för att försöka åtgärda de problem som uppstår och se till att företaget får lojala och återkommande nöjda kunder.¹³ Frontpersonalen är företagets ansikte utåt och deras egenskaper, attityder och beteenden viktiga för att påverka kundernas syn på organisationen. Även om felet inte direkt har med frontpersonalen att göra, blir det ändå dem som kunderna klagat till och de som ansvarar för själva klagomålshanteringen.¹⁴ Kunder ser frontpersonalen som representanter för hela serviceföretaget och kommer därför att bedöma hela upplevelsen baserat på hur frontpersonalen agerat.

Det finns olika sätt för frontpersonalen att hantera klagomål. Ett av dem är att *be om ursäkt*. När serviceföretag ber om ursäkt erkänner det misstaget, tar på sig skulden och ångrar det som gått snett. Efter att ha tagit sig tid och energi för att klaga, förväntar kunden sig att personalen *löser problemet* efter det att de har bitt om ursäkt. Hur frontpersonalen löser problemet ligger till grund för hur nöjd kunden kommer att bli. Om personalen misslyckas med detta, kommer kunden att känna att den inte har fått resultatet den tycker den förtjänar och alla försök till att lösa problemet kommer att vara förgäves. Kunden kommer att fortsätta vara missnöjd med serviceföretaget och förmodligen sprida dåligt rykte. För att hantera klagomål måste även frontpersonalen *vara hövlig* och visa medkänsla, artighet och tålamod.

¹² Johnston & Clark (2005) *Service Operations Management – Improving Service Delivery* s.432

¹³ Liao (2007) s. 475-476

¹⁴ *ibid.*, s.475-476

Genom att vara hövlig under klagomålshandlingen, hjälper det till att få kunden att slappna av och få problemet att verka mindre besvärligt och gör det automatiskt lättare att hantera för båda parter.¹⁵ Att ge kunden *en förklaring* till varför servicen misslyckades är också ett sätt att hantera klagomål som ökar kundnöjdhet. Informerade kunder känner att de får en viss kontroll över servicemiljön, och det ökar därmed deras känsla av den upplevda rättvisan. Dock kan förklaringar också skapa en ännu värre situation om de uppfattas som att serviceföretaget försöker skylla ifrån sig och ge någon annan skulden för det som har gått snett istället för att ta på sig ansvaret för det inträffade. Att *agera snabbt* efter klagomålet är också något att sträva efter för en effektiv klagomålshandling. Snabbt agerande ses som det ultimata sättet för personalen att kommunicera och interagera med sina kunder.¹⁶ Frontpersonalen måste alltså alltid visa medkänsla och vara hövlig för att kunna hantera klagande kunder på bästa sätt. Detta innebär att de hela tiden måste göra sitt bästa och anpassa sig efter olika sorters kunder.

2.4 Instruktioner för klagomålshandling

För att inrätta väl fungerande instruktioner för klagomålshandling måste företag förstå att det inte enbart handlar om att ta hand om kundens klagomål, utan att det finns tre större områden att behandla: *undvika att fel uppstår, hantera klagomålen väl* och *proaktiv klagomålshandling*.

Undvika att fel uppstår: Bästa sättet att undvika klagomål är att undvika att problemet uppstår över huvud taget. Detta kan göras genom att så kallad failsafing.¹⁷ Det innebär att företaget försäkrar sig om att produkten/service är garanterat felfri och att ingenting kommer att gå fel under användandet av produkten eller under servicemötet.

Hantera klagomålen väl: Från det att en incident uppstår och leder till ett klagomål går frontpersonalen igenom tre stadier. Under första stadiet bekräftar personalen att ett problem har uppstått. Därefter är det bra om frontpersonalen kan försöka se händelsen ur kundens perspektiv för att skapa sympati. Frontpersonalen bör även be om ursäkt, eftersom det ibland är allt som krävs. När en kund klagat har den anklagat företaget för något och ett förnekande är inget de välkomnar. Genom att erkänna felet och be om ursäkt ökar företaget chansen till kundnöjdhet. En ursäkt är alltså en viktig belöning till kunden som förhoppningsvis bidrar till

¹⁵ Liao (2007) s. 447

¹⁶ *ibid.*, s. 448

¹⁷ Johnston & Clark (2005) s.436

en långvarig relation mellan parterna.¹⁸ Men i många fall krävs mer än en ursäkt, och då är det bra om frontpersonalen verkar självsäker och ger intrycket av att hon behärskar situationen. Om kunden kräver det, kan även någon från ledningen behöva kopplas in. Andra stadiet innebär lösningen på problemet, och då ska frontpersonalen försöka lösa problemet genom att göra sitt bästa. I vissa fall kan en kompensation vara nödvändig om kunden söker mer än enbart en lösning på problemet eller kanske vill ha en garanti på att problemet inte uppstår igen. I sista stadiet går ledningen eller någon anställd till grunden med problemet – problemet och dess orsak analyseras. Om det är ett problem som riskerar att återkomma, behövs det en varaktig lösning. Om kunden har blivit väldigt missnöjd, kan det hjälpa att försäkra kunden om att problemet har blivit omhändertaget.¹⁹ Frontpersonalen har hela tiden nära kontakt med kunden och fungerar som en sorts förmedlare mellan kund och ledning. Detta väcker tanken hur många klagomål personalen kan klara av under ett arbetspass utan att det påverkar deras arbetsinsats negativt.

Instruktionerna om hur klagomål ska skötas måste uppmana att företaget går till grunden med problemen som uppstår och på så sätt motverka att samma misstag upprepas. Kontakten mellan ledning och frontpersonal är viktig för att denna process ska kunna fungera. *Proaktiv klagomålshantering*: Eftersom många av de missnöjda kunderna inte klagar, behöver organisationer vidta åtgärder för att uppmuntra kunden att ge sin åsikt. För att kunna påverka kunden till att framföra eventuella klagomål måste företaget göra det till en lätt process för kunden och även försäkra kunden om att saker kommer att förändras. Det finns en rad olika sätt att uppmuntra kunderna, bland annat genom att ställa frågor om hur servicemötet gått eller att be dem fylla i enkäter.²⁰ Det är med andra ord viktigt att få kunderna att berätta när servicen brister för att ge organisationen en chans att rätta till problemet innan fler fel uppstår.

Dessa teorier om klagomålshantering ställer stora och många krav på frontpersonalen. Teorin tar inte hänsyn till personalens känslor och hur de påverkas av att behöva hantera upprörda kunder med ett leende på läpparna. Därför anser vi att det största gapet mellan teori och praktik är att känslor inte tas upp.

¹⁸ Liao (2007) s. 447

¹⁹ Johnston & Clark (2005) s.438

²⁰ *ibid.*, s.438

2.5 Känslarbete

Känslarbete är en teori om hur frontpersonal i serviceverksamheter måste kunna kontrollera sina känslor då de möter kunden. Frontpersonal förväntas bemöta alla kunder med ett leende och inte låta sitt personliga liv påverka mötet – även om kunden inte bemöter frontpersonalen med ett leende. När problem inträffar måste frontpersonalen hela tiden vara professionella och kunna hålla masken. De måste klara av att sköta sitt arbete utan att det blir en del av deras identitet. De ler, men det är inget äkta leende. Därför måste personalen gå djupare än bara att falskt leende och faktiskt nå ut till kunden och behandla varje kund som en speciell kund.

Det kan vara skadligt för de anställda att hela tiden behöva låtsas inför kunden. Personalen måste hela tiden kunna kontrollera sina känslor och detta kan lämna psykiska skador. Det är därför viktigt att personalen får tillfälle att ventileras.²¹ Om ledningen inte har personalens känslor i åtanke när de utformar manualer för klagomålshantering, kan det bli stora brister i manualerna. Frontpersonalen klarar inte av att hålla humöret uppe alltför länge, och om det rör sig om kunder som försöker luras eller om de vet att kunden har fel, blir det extra svårt för dem att agera professionellt.

2.6 Motivation och utbildning av frontpersonal

Frontpersonalen i ett tjänsteföretag har stor press på sig och deras uppgifter är utmanande. Olika kunder ställer olika krav, och det är inte alltid frontpersonalen har resurserna eller känner sig självsäker nog att kunna leva upp till dessa krav. Ur kundens perspektiv är det mötet med frontpersonalen som är avgörande för om upplevelsen ska bli tillfredställande. Det är frontpersonalen som representerar företaget och dess värderingar och det är därför viktigt att utbilda och motivera personalen.²² De anställdas värderingar och normer om hur de ska arbeta förändras dessutom ständigt. Därför ställs det krav på att kommunikationen fungerar i dagens organisationer. Strazewski menar även att den yngre generationen är mindre intresserade av traditionella kommunikationssätt, vilket ställer ytterligare krav på organisationerna.²³ När det kommer till en organisations sätt att ta instruktioner och råd kan de ofta hamna i en fälla då de ofta väljer att ignorera de internanställdas råd och istället lyssna på högt anställda inom kedjan som på ett sätt kan ses som utomstående. Organisationer anser och känner att dessa har större auktoritet och kunskap då de jobbar mot samma mål. Större

²¹ Bryson & Daniels & Warf (2005). *Service Worlds – People, Organisations* s.109-110

²² Johnston, & Clark (2005) s.237

²³ Strazewski (2009) *Benefits education takes on added importance – employees need product guidance, and younger ones, especially, aren't getting it* s.58

organisationer bör istället uppmärksamma den energi och passion som vissa internanställda lägger bakom sina råd. Att ledarna visar att de bryr sig leder till fler engagerade anställda och bättre och mer informationsbaserade beslut.²⁴

För att en arbetsstyrka ska vara så effektiv som möjligt måste fokus ligga på relationerna mellan de anställda och deras känslor. Inom servicebranschen är det mycket som beror på personalen, speciellt frontpersonalen. Därför måste dessa bli motiverade på rätt sätt, och de måste även kunna klara av arbetsuppgifterna som förväntas. Det finns generellt sätt två olika sorters motivation: *extrinsic motivation* och *intrinsic motivation*. Den förstnämnda handlar om påtagliga belöningar som bonusar, måltider och promotions. Den andra handlar om individens egna inre belöningar, till exempel att personalen känner sig nöjd med sin arbetsinsats. Intrinsic motivation handlar alltså om personlig attityd och kan vara beroende av omständigheterna kring olika händelser.²⁵

Det är ofta svårt att motivera frontpersonalen i serviceverksamheter, eftersom det i många fall handlar om personal som är deltidsarbetande utan utbildning och som inte önskar göra karriär inom organisationen. Arbetsuppgifterna är ofta rutinartade och de anställda upplever därför ingen variation. Detta kan få negativa konsekvenser i företaget, eftersom det är frontpersonalen som är företagets ansikte utåt.²⁶ Eftersom så mycket i mötet med kunden hänger på frontpersonalen är det viktigt att personalen är motiverad till att göra sitt arbete, och att den känner sig säker i sin arbetsposition. Om personalen inte trivs på arbetet kommer detta speglas i servicemötet, och det blir även svårt för personalen att känna lust att tillfredsställa kunden vid eventuella klagomål.

3 Metod

I detta kapitel presenterar vi metoderna vi använt oss av under arbetets gång. Baserat på den teori som finns om klagomålshantering idag, har vi valt att samla empiriskt material för att kunna jämföra eventuella brister mellan teori och praktik. Eftersom vi gjort kvalitativa intervjuer kommer vi att förklara innebörden av detta, hur vi gått till väga i val av företag och personer, och vi presenterar hur vi utfört de olika intervjuerna. Slutligen motiverar vi varför vi valt de olika teorierna som kommer att förklaras i ett senare kapitel.

²⁴ Redman (2009) *Why outsiders trump insiders (and why they shouldn't)* s.96

²⁵ Mullins (2001) *Hospitality Management and Organisational Behaviour* s.225

²⁶ *ibid.*, s.227

3.1 Kvalitativt angreppssätt

Vi har valt att göra ett antal kvalitativa intervjuer på olika serviceverksamheter. Anledningen till valet av en kvalitativ metod är att vi vill få så detaljrika intervjuer som möjligt. Att använda sig av en kvalitativ forskningsmetod innebär att det blir ett samspel mellan den intervjuade och intervjuaren om ett ämne av gemensamt intresse.²⁷ När kvalitativa intervjuer utförs ansikte mot ansikte blir det lättare att kommunicera med den som blir intervjuad och ställa följdfrågor. Intervjun kan även ske på en personligare nivå. En halvstrukturerad intervju ger möjlighet för intervjuaren att erhålla beskrivningar av den intervjuades värld och att bättre kunna tolka dessa beskrivningar.²⁸ På grund av detta har vi valt att utföra halvstrukturerade intervjuer där vi försökt att hålla ett öppet samtal med hjälp av frågeformulär. Vi försökte genomgående att ställa korta och raka frågor och låta den intervjuade själv berätta sin historia.

3.2 Intervjustudie bland frontpersonal och ledning

För att besvara frågeställningen: *Finns det några gap mellan teorier om klagomålshantering och hur serviceverksamheter arbetar med klagomålshantering i praktiken?* har vi valt att intervjua frontpersonal och ledning inom olika hotell- och restaurangverksamheter. Detta eftersom vi är intresserade av hotell och restauranger. Dessutom tror vi att klagomål ofta förekommer inom dessa verksamheter. Fokus ligger främst på frontpersonalen, eftersom det är de som ständigt är i kontakt med kunderna samtidigt som det är de som måste följa manualer och instruktioner. Men fokus ligger även på ledningen och hur den utvecklar manualer för klagomålshantering för att passa sina verksamheter. Meningen var ursprungligen att vi skulle fokusera på en hotellverksamhet och utföra samtliga intervjuer där. Det hade gett oss en djupare inblick i just det företags sätt att hantera klagomålssystem, men vi hade inte kunnat dra några större slutsatser om hur det fungerar generellt i liknande verksamheter. Hotellet vi kontaktat sade först ja, men ångrade sig sedan. Att få många intervjuer på ett ställe visade sig inte lätt, därför ändrade vi strategi. Istället har vi nu valt att göra intervjuer på olika serviceverksamheter – två större hotellkedjor, en mindre hotellkedja, en spelverksamhet och en snabbmatsrestaurang. Detta ger oss möjlighet att få en generell inblick i serviceverksamheters sätt att hantera klagomål. De serviceverksamheter vi intervjuat har vi valt att behandla konfidentiellt, eftersom fokus inte ligger på vilka företag som gör vad. Vi

²⁷ Kvale (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun* s.9

²⁸ *ibid.*, s.13

vill hellre dra generella slutsatser om vilka gap det finns inom klagomålshantering i serviceverksamheter.

I bilaga 1 bifogar vi intervjuguiden vi använt oss av under samtliga intervjuer. Intervjuguiden har varit menad bara för oss, men vid vår email-intervju var vi tvungna att maila över alla frågor. Guiden är uppdelad i två delar – en för frontpersonal och en för ledning. Dessa ”delar” är sedan uppdelade i de teman vi valt att fokusera på: klagomålshantering, emotional labour och motivation. Under intervjuerna har vi inte hållt oss till ordningen på frågorna, och vi har heller inte ställt alla frågor om de inte varit relevanta.

Den första intervjun vi utförde var med en frontpersonal från en mindre hotellkedja. Intervjun gjordes utanför hotellet vilket medförde att intervjun kändes mer som en konversation. Detta anser vi vara positivt eftersom stämningen blev avslappnad, men riskerna med att utföra en intervju på detta sätt är att konversationen kan ta andra vägar. Vår nästa intervju var på en stor snabbmatskedja. Det var en gruppintervju med en ur frontpersonalen och restaurangchefen. Att genomföra en gruppintervju var bra eftersom vi fick en bred bild av företaget. Nackdelen kan dock vara att de intervjuade inte känner sig bekväma att säga sin mening eller att säga emot den andra.

Vår fjärde intervju är från en spelverksamhet. Vi har intervjuat en frontpersonal vars uppgifter var väldigt blandade – sköta om spelen, servera i restaurangen och agera värd för gästerna. Inom denna typ av verksamhet är klagomål vanligt eftersom kunden spelar om sina pengar. Med detta i åtanke ville vi därför få möjlighet att se klagomål ur anställdas perspektiv. Vår femte intervju utfördes via email med en från ledningen på en större hotellkedja. Vi lyckades inte träffa personen i fråga personligen, och fick därför nöja oss med att få svar via mail. Intervjuer via email kan vara bra, eftersom den intervjuade får tid på sig att besvara och tänka igenom sina frågor ordentligt. Nackdelen är att det blir opersonligt, och det går inte att till exempel ställa motfrågor eller se personens reaktioner och ansiktsuttryck på frågorna.

Även de två sista intervjuerna utförde vi på en större hotellkedja, och där fick vi intervjuas av en frontpersonal och en från ledningen. Intervjuerna genomfördes separat, och till skillnad från de andra personliga intervjuerna kändes de här två mer strukturerade. Detta kan bero på att intervjuerna utfördes på hotellet och att det inte var en gruppintervju som vi gjort tidigare. Men eftersom det var våra sista intervjuer hade vi även fått mer vana och lärt oss att ställa följdfrågor och så vidare.

3.3 Reflektioner

Eftersom vi valde att göra intervjuer på olika serviceverksamheter var vi beredda på att få olika resultat, vilket vi också fick. Själva intervjuprocessen blev som vi tänkt oss och vi lyckades få avslappnade och öppna intervjuer. Vi var alla väl förberedda vid varje intervjutillfälle, och de intervjuade verkade också förberedda eftersom de inte verkade besvärade, utan tvärt om, var väldigt villiga att berätta om sina verksamheter och system.

3.4 Motivering till valda teorier

Inledningsvis har vi behandlat teorier om klagomålshantering. Dessa har vi kritiskt granskat. Vikten i detta arbete ligger först och främst på klagomålshantering, men för att få klagomålshantering att fungera måste företagen också tänka på andra aspekter som kan påverka klagomålsprocessen. Dessa aspekter anser vi vara känslorarbete, motivation och utbildning av personal. Den tidigare forskningen om klagomålshantering har inte dessa aspekter i åtanke, och därför har vi valt att ägna ett kapitel till just de tre teorierna. I analysen har vi varvat citat från intervjuerna med de teorier vi presenterat och dragit slutsatser utifrån detta.

4 Avhandlande del

I detta kapitel börjar vi med att behandla våra tre underfrågor. Vi kommer att använda oss av vårt empiriska material och analysera det med hjälp av teorierna från föregående kapitel. Efter analysen av dessa tre underfrågor kommer vi att besvara vår huvudfråga med hjälp av våra underfrågor.

4.1 Hur fungerar instruktioner/manualer ställt till de teorier som finns om klagomålshantering?

I detta kapitel kommer vi att diskutera hur de olika företagens manualer och sätt att hantera klagomål förhåller sig till teorierna kring ämnet. Vi kommer att jämföra de olika företagens manualer med de klagomålshanteringssystem som finns utvecklade. Slutligen gör vi en summering över hur pass bra serviceföretagens manualer är ställda till teorin.

Av de olika serviceföretag vi intervjuat har endast två någon form av utformade manualer för klagomålshantering, och detta är de två stora hotellkedjorna. De andra företagen – spelverksamheten, snabbmatsrestaurangen och den mindre hotellkedjan, använder sig inte av några manualer alls.

”Vi kör inte på så mycket manualer, det är mer common sense.”²⁹

Detta citat kommer från en ur ledningen på snabbmatsrestaurangen och visar på inställningen att klagomål bör hanteras efter sunt förnuft. Som tidigare forskning nämnt, är det däremot viktigt att utforma manualer för att kunna sköta klagomålshanteringen så effektivt som möjligt.³⁰ Snabbmatsbranschen är en bransch där allt ska gå fort och ske på löpande band, därför bör manualer för klagomålshantering passa in i ett sådant system.

”Vi kompenserar med gratis mackor och kakor.”³¹

Citatet ovan kommer från en frontpersonal på snabbmatsrestaurangen. Liao beskriver i sin artikel att det är frontpersonalens uppgift att se till att kunden är nöjd, eftersom det är de som kommer i kontakt med kunderna. Om ett fel uppstår, kommer kundens omdöme av hela företaget att påverkas. Det är därför upp till frontpersonalen, att se till att kundens uppfattning inte förändras, trots inträffat fel, och detta kan göras på olika sätt. Att be om ursäkt,

²⁹ Intervju Ledningen Snabbmatsrestaurang 27/04/09

³⁰ Smith & Karwan & Markland (2009) s. 4

³¹ Intervju Ledningen Snabbmatsrestaurang 27/04/09

kompensera kunden och även att lösa problemet så att kunden känner sig viktig, är några sätt.³² På snabbmatsrestaurangen kompenserar personalen kunden med gratis kakor och mackor, men kedjan har även fått uppleva att företagets varumärke påverkats av dålig ryktesspridning på grund av missnöjda kunder. Snabbmatskedjans restaurang i en stad fick så dåligt rykte att det till slut påverkade hela kedjans rykte. Det är därför viktigt för snabbmatsrestaurangen, i det här fallet, att vara måna om sina kunder, och klagomål ser de som något positivt.³³ Problematiken uppstår då företaget inte går till grunden med problemen, utan nöjer sig med att kompensera de missnöjda kunderna. För att undvika att problem uppstår, är det viktigt att ha ett system där företaget går till grunden med problemet direkt när det uppstår.

”Det är en spelverksamhet, gäster förlorar pengar hela tiden så vi får ofta klagomål. Vettiga klagomål förs vidare till chefen men i övrigt har vi inga speciella riktlinjer för hur klagomål ska hanteras.”³⁴

På spelverksamheten har de heller inga riktlinjer för hur klagomål ska hanteras. En klagande kund ska enligt Kaufman ses som en tillgång för företaget eftersom den pekar ut brister i servicen.³⁵ Ett klagomålssystem inrättas dessutom heller inte främst för att tillfredsställa en missnöjd kund, utan för att få information om bristerna och hur de ska hanteras i framtiden.³⁶ Utan ett sådant system kommer brister inom företaget kanske aldrig att behandlas. På spelverksamheten arbetar personalen just efter att ”endast” göra gästen nöjd. De får utbildningar i hur de ska bemöta gäster från olika kulturella bakgrunder och så vidare, men endast om ett klagomål anses vara kritiskt kontaktas chefen.³⁷ På den mindre hotellkedjan används ungefär samma policy som på snabbmatsrestaurangen och spelverksamheten angående klagomålshantering – företaget har inget uttalat system, de anställda får ingen utbildning i klagomålshantering och fokus ligger på att göra kunden nöjd. Dessutom rapporteras alla klagomål in till chefen.³⁸ I dessa serviceverksamheter arbetar personalen utan några riktlinjer, och frontpersonalen får improvisera och agera som den tycker är lämpligast i klagomålssituationer. Att dessutom inte gå till grunden med problemen kan ses som ett halvfärdigt system klagomålshantering, där den viktigaste delen saknas.

³² Liao (2007) s.475-476

³³ Intervju Ledningen Snabbmatsrestaurang 27/04/09

³⁴ Intervju Frontpersonal Spelverksamhet 28/04/09

³⁵ Kaufman (2009) s. 15

³⁶ Johnston & Clark (2005) s.432

³⁷ Intervju Frontpersonal Spelverksamhet 28/04/09

³⁸ Intervju Frontpersonal Mindre Hotellkedja 25/04/09

”Klagomål är något som alltid finns där och som måste behandlas och vändas till något positivt [...]. Vår viktigaste policy är att hantera klagomål så snabbt vi kan. Om det kommer till exempel in ett mail ska vi ha svarat på det inom 24 timmar. Även om vi inte löser problemet på den tiden visar vi att deras klagomål har betydelse och att vi kommer att hitta en lösning. Vi håller gästerna uppdaterade om vad som händer och försöker behandla det så fort det går. Ibland räcker det nästan bara med att ge snabb respons.”³⁹

De företag som använder sig av manualer för klagomålshantering är de två stora hotellkedjorna. På det ena hotellet har kedjan själv utformat manualer som ska vara anpassade till deras verksamhet, som citatet ovan visar på.⁴⁰ På det andra hotellet finns det manualer för hela kedjan, men i Sverige fungerar de endast som stöd och riktlinjer. Frontpersonalen uppmuntras istället att hantera varje gäst individuellt.⁴¹ Enligt teorin finns det speciella steg ett företag ska genomgå när det utformar ett klagomålshanteringssystem och dessa följer nedan, kopplade till de manualer företagen använder sig av.

4.1.1 Undvika att klagomål uppstår

Grunden för ett effektivt klagomålssystem är önskan att undvika att problemen över huvud taget uppstår. Alla intervjuer vi genomfört har visat att samtliga företag ser klagomål som något positivt och att det ger plats för förändring. En missnöjd kund kan alltså se till att problemet inte uppstår igen. Studier visar dock att endast ett fåtal konsumenter faktiskt klagat.⁴² Därför är det inte säkert att alla potentiella problem upptäcks om företaget ska låta kunden informera om dem.

4.1.2 Hantera klagomål väl: Bekräfta problemet; Lösa problemet med kunden; Gå till grunden

Första steget när vid klagomålshantering är att bekräfta inför kunden att ett problem har uppstått, så att kunden inte känner sig bortglömd. Därefter ska problemet lösas tillsammans med kunden och kunden ska förhoppningsvis bli nöjd, och slutligen ska företaget gå till grunden med problemet efter det att kunden har gått.⁴³ I samtliga företag går frontpersonalen kunden tillmötes och ser till att kunden blir nöjd, men sedan skiljer företagens metoder sig åt.

³⁹ Intervju Ledning Stor Hotellkedja 31/04/09

⁴⁰ ibid.

⁴¹ Intervju Ledning Stor Hotellkedja 29/04/09

⁴² Johnston & Clark (2005) s.432

⁴³ ibid., (2005) s.436

”Vi har delegerat ansvaret här på hotellet – frontpersonalen har stor frihet vad gäller att agera snabbt och lösa problem. Men vi anser att det är väldigt viktigt att problemet verkligen är löst och att gästen verkligen är nöjd innan hon checkar ut.”⁴⁴

Detta citat kommer från en ur ledningen på en av de stora hotellkedjorna och de anser att det är viktigt att inte släppa kunden förrän hon är nöjd. Frontpersonalen har fria tyglar att hantera problemet tillsammans med kunden och göra denna nöjd genom att till exempel erbjuda gratis övernattnings eller fri minibar. När problemet är löst tillsammans med kunden rapporteras händelsen till den klagomålsansvarige som registrerar allt i sitt system och gör uppföljningar.⁴⁵ Detta system stämmer bra överens med hur hanteringen av klagomål bör gå till, enligt teorin. Det är även ett bra sätt för att undvika att samma problem uppstår igen.

På den andra stora hotellkedjan arbetar de anställda också för att göra kunden nöjd och noteringar införs i gästens profil om något klagomål skulle inträffa. På så sätt kan hotellet lätt göra uppföljningar men även ändra där servicen brister. Muntliga klagomål löses på plats, men är klagomålen skriftliga kontaktas gästen per mail eller telefon.⁴⁶ Detta system är liknande föregående system och fungerar bra i förebyggande syfte.

”Klagomål är aldrig roligt att få, men det kan vara bra att få dem också för då kan man få reda på vad som kanske inte är så bra och så kan man bli bättre på det. Vi kör inte på så mycket manualer utan det är mer common sense.”⁴⁷

Citatet kommer från en ur ledningen på snabbmatsrestaurangen. Enligt frontpersonalen på snabbmatsrestaurangen ska de kompensera en missnöjd kund, men de har inga uttalade instruktioner för klagomål. Istället har de en dagbok där de kan skriva ner klagomålen – om de vill, så att chefen kan se dessa, men det är inget tvång.⁴⁸ Systemet är delvis utarbetat, men det faktum att det är frivilligt att skriva ner händelser i dagboken gör det svårt för restaurangen att arbeta i förebyggande syfte. Utan några noteringar om vad som brustit i mötet med kunden kan det vara svårt att veta vad de behöver bli bättre på. Att det är frivilligt att föra anteckningar kan också ses som oseriöst av personalen och de blir därför inte uppmuntrade till att föra klagomål vidare till ledningen.

Med hjälp av de genomförda intervjuerna går det att konstatera att de nyligen nämnda företagen bekräftar problemen och löser dem tillsammans med kunden. De gör även

⁴⁴ Intervju Ledning Stor Hotellkedja 31/04/09

⁴⁵ ibid.

⁴⁶ Intervju Ledning Stor Hotellkedja 29/04/09

⁴⁷ Intervju Ledningen Snabbmatsrestaurang 27/04/09

⁴⁸ Intervju Frontpersonal Snabbmatsrestaurang 27/04/09

uppföljningar, men alla går inte på djupet med problemen och det finns inte heller utarbetade system där detta ingår. Spelverksamheten har inget system över huvud taget för att gå till grunden med problemen utan fokuserar på att få kunden nöjd för tillfället.⁴⁹ Frontpersonalen på den mindre hotellkedjan vet dessutom inte vad som händer med klagomålen efter det att de rapporterats till ledningen.⁵⁰ För att företaget ska nå en långsiktig lösning, har det konstaterats att grunden till problemet måste lösas. Företaget måste även göra arbetsstyrkan uppmärksam på problem som uppstått för att undvika att de upprepas.

4.1.3 Proaktiv klagomålshandling

För att uppmuntra kunden att klaga kan företag använda sig av proaktiv klagomålshandling, och detta kan ses som det slutliga steget i ett klagomålssystem. Det finns olika sätt att uppmuntra kunden till att klaga. Snabbmatsrestaurangen, spelverksamheten och de två stora hotellkedjorna använder sig av enkäter i olika former, medan den mindre hotellkedjan endast frågar kunden om denna till exempel blivit nöjd.

”Vi brukar alltid fråga våra gäster om allting är bra och till belåtenhet. Om vi märker att en gäst verkar lite förvirrad, ställer många frågor och verkar ha svårt att hitta saker så brukar vi ringa upp till rummet och fråga om de behöver något och att de kan kontakta oss när de vill. Det är fördelen med ett litet hotell – man känner igen alla gäster och de känner igen oss som jobbar.”⁵¹

Så uttalar sig en frontpersonal från den mindre hotellkedjan, som anser att hotellet är så pass litet att det inte behöver något system, utan personalen känner igen sina kunder och har en personlig kontakt med dem. Att frontpersonalen inte heller vet vad som händer med klagomålen efter det att de rapporterats till ledningen underlättar inte situationen. Att använda sig av ett system där frontpersonalen ska behöva komma ihåg alla gäster kan bli komplicerat, och det kan istället underlätta att göra några noteringar i gästens profil eller liknande för att bättre minnas tills nästa gång gästen kommer på besök. Det blir även lättare för frontpersonalen att bemöta kunden igen, om de vet att ledningen åtgärdat problemet.

Snabbmatsrestaurangen har sina enkäter till kunderna vid kassan.⁵² En av de stora hotellkedjorna har olika enkäter – två sorters enkäter på rummen och en enkät på hemsidan. På rummen finns en allmän enkät om hotellet och en teknisk enkät där kunden kan fylla i om

⁴⁹ Intervju Frontpersonal Spelverksamhet 28/04/09

⁵⁰ Intervju Frontpersonal Mindre Hotellkedja 25/04/09

⁵¹ ibid.

⁵² Intervju Frontpersonal Snabbmatsrestaurang 27/04/09

det är något som behöver ordnas akut med tekniken.⁵³ På den andra stora hotellkedjan använder de sig av ett datorprogram som heter SALT. Det är gästenkäter över mail.⁵⁴ Spelverksamheten delar ut enkäter till gästerna men använder sig även av ”mystery guests” som besöker verksamheten och testar servicen anonymt.⁵⁵ Med andra ord finns det välutvecklade system för proaktiv klagomålshandling som hjälper företagen att få reda på kundens synpunkter. Dessa synpunkter kan sedan hjälpa företagen att förändras.

Sammanfattningsvis använder majoriteten av företagen inte några manualer gällande klagomålshandling, utan de bemöter kunden och tillfredsställer henne så gott det går vid varje enskilt möte. De företag som faktiskt använder sig av manualer har utformat dessa på så vis att de stämmer bra överens med vad teorin säger. Största bristen/gapet är att majoriteten inte går på djupet med klagomålen.

4.2 Finns det någon problematik kring användningen av klagomålshandlingsinstruktioner som leder till gap mellan praktik och instruktioner?

I denna fråga kommer vi att analysera vilka komplikationer som kan uppstå då ett företag och dess ledning försöker införa instruktioner för klagomålshandling som frontpersonalen sedan ska följa. Vi kommer att fokusera på om instruktionerna fungerar eller inte i praktiken.

*”Att gäster klagat är ju såklart bra eftersom det ger oss chansen att rätta till något som är fel och förbättra det. Vi brukar tacka de som klagat eftersom de många gånger upplyser oss om saker vi inte hade sett eller tänkt på”.*⁵⁶

Detta uttalande kommer från en frontpersonal på den mindre hotellkedjan, som ser klagomål som något positivt. När kunderna klagat visar de på ett problem som gör att hotellet kan åtgärda det och på så sätt förbättra sig. Alla hotell som vi intervjuat vill inte bara få in positiva kommentarer, utan värderar även feedback i form av klagomål. Serviceverksamheterna vi intervjuade var även överens om att kunna hantera klagomål på rätt sätt är viktigt för att skapa långvariga relationer och att sprida gott rykte om företaget. Liao menar också att klagomål ska ses som en tillgång för företaget och hjälper det att förbättras och öka kundlojaliteten.⁵⁷ För att

⁵³ Intervju Ledning Stor Hotellkedja 31/04/09

⁵⁴ Intervju Ledning Stor Hotellkedja 29/04/09

⁵⁵ Intervju Frontpersonal Spelverksamhet 28/04/09

⁵⁶ Intervju Frontpersonal Mindre Hotellkedja 25/04/09

⁵⁷ Liao (2007) s. 475

klagomål ska kunna vändas till en tillgång för företaget måste de behandlas på rätt sätt, annars kan de istället fördärva företagets utveckling.

”Vid seriösa klagomål meddelar jag vår chef. Jag och chefen försöker lösa situationen tillsammans och om detta inte går får min chef i sin tur gå till sin chef med klagomålet. På företaget finns det många chefer. Min chef har en chef som i sin tur har en chef med olika ansvarsområden. Att ha så många nivåer av chefer ser jag som något dåligt om något händer och man måste fråga chefen som i sin tur inte kan svara heller.”⁵⁸

Detta citat kommer från intervjun med en frontpersonal från spelverksamheten som inte är lika positivt inställd till klagomål som personalen från den mindre hotellkedjan. Detta kan bero på att personen inte har lika mycket handlingsfrihet som frontpersonal på den mindre hotellkedjan, att de har mer begränsad miljö och att organisationen inte är lika platt som på hotellet. Inom spelverksamheten finns det enligt frontpersonalen många olika chefer som sköter olika typer av problem. Som det framgår i citatet kan det vara förvirrande när klagomål uppstår och frontpersonalen inte vet exakt vem de ska vända sig till. Enligt Mullins ger plattare organisationer oftast mer ansvar till de anställda, vilket ökar både kompetensen och möjligheten att genomföra bra servicemöten. Hos mer hierarkiska verksamheter som spelverksamheten behöver frontpersonalen i många fall ta kontakt med någon ansvarig eller mer kunnig. Detta gör att klagomålshanteringen blir långsammare och kan upplevas som ett stressmoment för både kund och personal. Problemet ligger alltså i enlighet med Mullins att frontpersonalen behöver handlingsfrihet och stöd från sina chefer för att själv kunna fatta beslut vid ett klagomål.⁵⁹ Får frontpersonalen inte det, likt på spelverksamheten, blir det en tuffare situation att lösa konfrontationer med kundernas klagomål eftersom personalen måste gå vidare till sin chef, eller chefer.

”...man får ju missnöjda kunder ibland men då är det oftast inte vi som har gjort fel utan det är de som har väldigt konstiga tankar om hur saker och ting ska vara. Vi hade en kund som gick härifrån för att vi inte hade smör på mackorna till exempel. Hon blev jättearg. Det kan vi ju inte bemöta hur vi än försöker.”⁶⁰

Detta utdrag kommer från en ur ledningen på den stora snabbmatskedjan som verkade ganska besviken över att inte kunna göra kunden nöjd eftersom restaurangpolicyn inte tillät det. En snabbmatsrestaurang har inte alltid de verktyg som enligt Grönroos är viktiga för ett lyckat servicemöte. Enligt honom ska företagets resurser, personal, teknik med mera vara

⁵⁸ Intervju Frontpersonal Spelverksamhet 28/04/09

⁵⁹ Jfr. Mullins (2001) s.137

⁶⁰ Intervju Ledning Snabbmatsrestaurang 27/04/09

*lättillgängliga och flexibla.*⁶¹ Menyn på restaurangen är begränsad och det går inte att ge alla kunder vad de önskar sig. Ett problem vid införande av instruktioner av klagomålshantering kan vara att vissa organisationers policy inte är flexibla nog likt problematiken som lyfts fram i citatet. Personalen har inte de verktyg som krävs för att tillgodose kundernas önskemål. Denna typ av organisation kan därför inte improvisera åtgärder likt andra organisationer som är mer flexibla. Enligt Liao är det frontpersonalen som ansvarar för att ge kunderna en angenäm serviceupplevelse, även om det eventuella felet inte är deras eget. Detta eftersom kunderna ser frontpersonalen som representanter för hela företaget.⁶² Om något fel inträffar är det just frontpersonalen som kommer att få skulden trots att felet inte är direkt deras.

4.2.1 Klagomålsstruktur

*”Det finns manualer att ha som stöd men det viktigaste är att hantera var gäst individuellt. Manualerna är lika för alla våra hotell världen över. Enligt mig fungerar de som råd, men vi bor i Sverige och har ibland en annan syn samt att vi har gäster från hela världen, vilket gör att ett standardförfarande inte alltid fungerar till punkt och pricka.”*⁶³

Enligt en ur ledningen på en av de stora hotellkedjorna, ska deras manualer främst betraktas som stöd för beslutsfattande och uttalandet ovan speglar detta. Där finns strukturerade manualer som inte följs fullt ut eftersom de inte är anpassade efter det enskilda hotellet/landet. Dessa strukturerade manualer fungerar därför mer som riktlinjer, eftersom de inte alltid passar med det svenska synsättet. Ledningen på den stora hotellkedjan anser istället att varje gäst ska behandlas individuellt, eftersom varje händelse är unik. Detta synsätt är i enlighet med Mullins felaktig, eftersom det enligt henne krävs en tydlig struktur och manualer för att på bästa sätt kunna hantera klagomål.⁶⁴ Dessa manualer ska fungera som stöd för hur de anställda ska gå till väga och hur beslut ska fattas.

Under våra intervjuer har det visat sig att verklighetsproblematiken är att inte alla företag har egna manualer att följa, vilket Mullins säger är det bästa för lyckade servicemöten och behandling av klagomål.⁶⁵ Många av företagen vi kommit i kontakt med hanterar alltså klagomålen beroende på hur situationen ser ut och inte utifrån manualer och regler. Detta kan fungera för stunden då frontpersonalen står tillsammans med kunden men kan skapa problem i längden, eftersom servicen inte blir samma för samtliga kunder. På den mindre hotellkedjan

⁶¹ Grönroos (2002) s.93-94

⁶² Liao (2007) s. 475-476

⁶³ Intervju Ledning Stor Hotellkedja 29/04/09

⁶⁴ Mullins (2001) s.179-180

⁶⁵ *ibid.*, s.179-180

används inte några manualer alls. De anser att de är ett så litet hotell att det istället är personlig kontakt med varje enskild gäst som gäller. Där är det frontpersonalens uppgift att minnas alla gäster och behandla dem på ett personlig sätt. Enligt detta hotellet fungerar det bäst för dem utan några manualer alls.⁶⁶

På den andra stora hotellkedjan har ledningen dock utformat manualer som ska passa för just detta hotell, och kedjans gemensamma manualer för klagomålshantering används inte.⁶⁷ Detta kan bero på att de gemensamma manualerna är svåra att implementera och att de nyutvecklade istället fungerar bättre just för att de är anpassade efter detta specifika hotell. Hotellet har på så sätt undvikit problematiken kring att införa de gemensamma manualerna i praktiken. Enligt Mullins är detta det bästa sättet att hantera klagomål.⁶⁸ Lokalanpassade manualer är alltså bättre för att uppnå effektiv och standardiserad klagomålshantering. På så sätt kan företaget få fler lojala kunder och personalen känner att de presterar bättre.

4.2.2 Personalomsättning

”Learning by doing och handlingsfrihet är två bra ledord. Jag kan alltid påpeka att nästa gång så kanske det är bättre att göra så här men aldrig att jag skulle kritisera någon för att de försökt lösa ett problem. Det farligaste som kan inträffa är att personalen inte gör något alls.”⁶⁹

Som en ur ledningen på den stora hotellkedjan uttrycker ovan, är det viktigt att utvecklas genom att lära sig av sina misstag. Enligt ledningen är det avgörande att personalen vågar fatta beslut själva även om de sedan inser att de kunde ha handlat annorlunda. På så sätt lär de sig och gör förhoppningsvis allt mindre misstag. Inget av de företag som vi pratade med hade utbildning inom klagomålshantering utan såg det mer som något de anställda lär sig med tiden. Det vill säga att erfarenhet är huvudnyckeln för lyckade interaktioner med kunderna. Servicesektorn, speciellt hotell och restaurangbranschen, brukar ha ganska hög personalomsättning. Ett problem för klagomålshantering i praktiken är alltså att kunskap och erfarenhet inte alltid stannar kvar inom företaget på grund av den höga personalomsättningen. Det tar tid för ny personal innan de lär sig hur de ska hantera olika situationer, vilket kan skada relationerna med kunderna och ge en oprofessionell bild av företaget.⁷⁰ ”Learning by

⁶⁶ Intervju Frontpersonal Mindre Hotellkedja 25/04/09

⁶⁷ Intervju Ledning Stor Hotellkedja 31/04/09

⁶⁸ Mullins (2001) s.179-180

⁶⁹ Intervju Ledning Stor Hotellkedja 29/04/09

⁷⁰ Mullins (2001) s.364

doing” blir som en slags utbildningsform och frontpersonalen får helt enkelt prova sig fram till vilken problemlösning som fungerar bäst i de olika situationerna.

4.2.3 Känslorarbete

Utifrån våra analyser kan konstateras att många av gapen mellan teori och praktik beror på att teorin inte tar hänsyn till frontpersonalens känslor. Därför är det viktigt att lyfta fram känslorarbete som en del av klagomålshantering.

”Att ha ett leende på läpparna är alltid viktigt. Även om det ibland är ett skådespel så låtsas vi göra allt för gästen även om det är ett lönlöst fall.”⁷¹

Spelverksamheten får in många klagomål som frontpersonalen inte kan lösa. Citatet ovan speglar detta. Frontpersonalen måste alltså lyssna på klagomålen och agera hövligt, trots att det inte finns något de kan göra åt kundernas problem. Som Liao säger måste frontpersonalen bete sig på ett visst sätt för att behandla klagomål och göra kunderna nöjda. Ur kundernas perspektiv är det mötet med frontpersonalen som är avgörande för om upplevelsen ska nå upp till deras förväntningar.⁷² Frontpersonalen i ett tjänsteföretag har därför stor press på sig att alltid försöka tillfredsställa kundernas krav. Frontpersonalen har inte alltid resurserna eller känner sig självsäkra nog att kunna leva upp till deras önskemål. För frontpersonalen på spelverksamheten innebär arbetet också att berätta för kunden att de inte kan göra något åt problemet. Samtliga företag hade manualer om hur personalen ska bete sig vid servicemötet. Alla tycker att det är viktigt att visa medkänsla och att vara trevlig och hövlig. Personalen förväntas alltså alltid bemöta kunderna på samma sätt och inte låta sitt personliga liv eller tidigare kunder påverka mötet. De måste hela tiden kunna hålla masken. Detta kan vara ett problem eftersom frontpersonalen förväntas att alltid vara på topp, trots att de arbetar långa pass. I många fall är de också alldeles ensamma när de måste ta hand om alla problem som uppstår. Många verksamheter ger inte frontpersonalen de verktyg de behöver för att kunna hantera klagande kunder. Detta kan upplevas som ganska krävande och kan påverka deras arbetsprestationer negativt.

”Det kan vara extremt påfrestande. När det blir för mycket tar man ut sina aggressioner i rökrummet med kollegor som förstår en. Det kan nämligen förekomma en hel del idiotförklaringar bland gäster.”

⁷¹ Intervju Frontpersonal Spelverksamhet 28/04/09

⁷² Liao (2007) s. 447

Uttalandet ovan kommer även från spelverksamheten där det ofta förekommer klagomål. Frontpersonalen anser att klagomål gör arbetssituationen påfrestande och att det behövs stöd från kollegor för att klara sig igenom arbetspasset. Som tidigare nämnts, har verksamheten en hierarkisk organisation som inte ger utrymme för frontpersonalen att lösa problemen på egen hand.

Sammanfattningsvis kan konstateras att de flesta företag anser att det finns någon form av problematik kring användandet av manualer. För att personalen ska kunna följa manualerna måste dessa vara anpassade till den specifika organisationen. Om det finns manualer att följa är det lättare för personalen att göra kunden nöjd. Det finns dock faktorer som påverkar frontpersonalens förmåga att bemöta kunderna. Det är inte alltid lätt att stå i receptionen och möta kunden med ett leende på läpparna. Därför är känslorarbete en viktig faktor när det kommer till klagomålshantering.

4.3 Hur motiverar/utbildar ledningen sin personal för att kunna bemöta kundens klagomål?

I detta avsnitt undersöks det hur olika serviceorganisationer motiverar och utbildar sin personal till att genomföra så bra klagomålshanteringar som möjligt. Olika aspekter på utbildning bland serviceorganisationerna tas upp. Vi kommer även att ta upp vilka olika sätt de använder sig av för att motivera sin personal för olika slags arbetssituationer, samt de problem personalen kan stöta på i dessa processer.

4.3.1 Utbildning

Det är betydelsefullt att motivera sin personal till att göra sitt yttersta vid varje servicemöte. Det är även viktigt vid ett klagomål att personalen har alla de verktyg som behövs för att lösa situationen och för att få kunden nöjd. Det som först och främst krävs är tillräckliga kunskaper om sitt arbete och erfarenheter av tidigare klagomål. Därför är utbildning en viktig faktor för att kunna genomföra fler lyckade servicemöten. Utbildning inom organisationer kan även ses som *oskrivna* regler eftersom det är något personalen ska sträva och arbeta efter i fortsättningen. På en mindre hotellkedja arbetar de på följande sätt:

”Vi har inte fått någon direkt utbildning utan vi lär oss med erfarenhet och tid [.....] Vi har aldrig fått någon direkt utbildning bara snabba instruktioner. Vi har aldrig heller suttit ner med någon med mycket erfarenhet och utbytt idéer.”⁷³

⁷³ Intervju Frontpersonal Mindre Hotellkedja 25/04/09

Detta citat visar att utbildning, något Smith och Markland (2009) anser bör vara en självklar del inom ett serviceföretag, inte finns på den mindre hotellkedjan.⁷⁴ Enligt teorin ska utbildningen handla om hur personal ska bemöta klagande kunder. Utbildad personal får en bredare syn på klagomålshanteringsystem och blir också en fungerande del av systemet. På snabbmatsrestaurangen finns det en tvådagars utbildning där de lär ut allmänt hur personalen ska arbeta. Utbildningen omfattar kassahantering, hur maten tillagas, med mera. Företaget har inte heller någon speciell utbildning i klagomålshandling, kommunikation och service. De anser att det främst är sunt förnuft som personalen ska gå efter då de ska hantera en klagande kund.⁷⁵ Alltså, både en stor etablerad restaurangkedja och en liten hotellkedja väljer till största del att utesluta utbildning inom klagomål. Det som krävs där är kunskap inom grunduppgifterna, och resten är upp till sunt förnuft. Teorin pekar på att frontpersonalen är en organisations ansikte utåt och att utbildning därför bör vara en självklarhet för personalen.⁷⁶ Även om företag inte utbildar sin personal inom just klagomålshandling, bör det finnas utbildningar inom kundvård och kundbemötande – både för personalens och kundens skull.

Teorin säger att det är bra att utbilda sin personal inom just kommunikation för att lättare kunna handskas med klagomål.⁷⁷ Detta är något som ingen av organisationerna i vårt empiriska material gör. De anställda får istället lära av sina misstag. Som nämnt tidigare förlitar sig många organisationer på det sunda förnuftet vid klagomålshandling. Detta kan vara bra, eftersom personalen lättare kommer ihåg vad de gjorde fel och undviker det till nästa gång, men det kan vara sämre om kunden får illa under processen.

"Gästerna brukar förstå om man förklarar att man är ny på jobbet, men gästen tål inte hur mycket som helst bara för den sakens skull".⁷⁸

Gästen har alltså tålamod till en viss gräns. Citatet visar ännu en gång att utbilda sin personal inom klagomålshandling är bra, men det krävs mer än så. I princip alla företag ansåg att varje situation är unik och komplex och att det därför blir svårt att kategorisera klagomål och hur de ska skötas. Grönroos säger dock motsatsen, att kunder beter sig på liknande sätt.⁷⁹ Det empiriska materialet visar att det finns mönster på hur kunder beter sig. Det finns alltså ett gap mellan det teorin säger och vad som händer ute på fältet, i verkligheten.

⁷⁴ Smith & Karwan & Markland (2009) s.4- 5

⁷⁵ Intervju Ledningen Snabbmatsrestaurang 27/04/09

⁷⁶ Jfr. Johnston & Clark (2005) s.237

⁷⁷ Strazewski (2009) s.58

⁷⁸ Intervju Frontpersonal Mindre Hotellkedja 25/04/09

⁷⁹ Grönroos (2002) s.93-94

Stora organisationer kan vara i större behov av utbildning inom kommunikation än mindre företag. Det kan vara svårt att se vilka arbetsmönster som fungerar för just ett företag. Många organisationer har funnits länge och har haft anställda i över tjugo år, som till exempel frontpersonalen på en av de större hotellkedjorna.⁸⁰ Gammal personal blandas med ny och det gäller att få en fungerande kommunikation mellan de olika grupperna så att de förstår varandra och arbetar efter samma riktlinjer.⁸¹ Kommer en kund och klagar, finns det antagligen olika åsikter om hur det ska skötas bland de anställda. Det gäller att komma överens om ett sätt som fungerar, både för anställda och för kunden. Det kan ibland bli svårt att veta vem man, som frontpersonal, ska vända sig till och vem som det är bra att ta olika råd och tips från.

Att enbart lita på ledning och olika slags generella riktlinjer, för klagomålshantering som sätts upp, kan bli väldigt problematiskt. Ledningen ska även lyssna till sin personal och komma fram till individuella lösningar för varje personalstyrka. Många organisationer finns även utanför Sveriges gränser och då är det extra viktigt att det finns riktlinjer som är anpassade till landet i fråga. Hade alla arbetat efter samma råd och riktlinjer hade klagomålshanteringen blivit komplicerad och i många fall kanske även undermålig. Varje organisation kommer därför var för sig fram till bra lösningar för just deras situation.⁸² Ett liknande exempel såg vi även på snabbmatsrestaurangen.

*Det finns antagligen olika riktlinjer och manualer, men att det inte är något som vi använder oss av.*⁸³

Det empiriska materialet visar alltså på att det är viktigt att lyssna på ledningen, men att det inte alltid är den bästa lösningen att följa riktlinjerna till punkt och pricka. Det gäller att skraddarsy lösningar för de individuella företagen. Genom att anpassa manualer och riktlinjer skapar ledningen en bra grund för frontpersonalen att hantera klagande kunder. Just anpassade manualer hjälper frontpersonalen att känna sig säkrare på hur de ska fatta beslut och agera rent generellt i klagomålsituationer.

4.3.2 Motivation

För att lättare få motiverad personal använder sig vissa företag av olika belöningssystem. Ett företag kan välja mellan att belöna sin personal med materiella ting, *extrinsic motivation*, eller

⁸⁰ Intervju Frontpersonal Stor Hotellkedja 31/04/09

⁸¹ Redman (2009), s.96

⁸² Intervju Ledning Stor Hotellkedja 31/04/09

⁸³ Intervju Ledningen Snabbmatsrestaurang 27/04/09

förlita sig till den inre belöningen, *intrinsic motivation*.⁸⁴ Dessa två olika belöningsätt har sina för- och nackdelar, men teorin gör inte klart hur belöningsystemen fungerar i olika organisationer. Det empiriska materialet visar mönster på vilka motivationssätt de olika organisationerna väljer att använda beroende på typ av organisation, storlek och så vidare. På den mindre hotellkedjan motiveras personalen genom att få beröm och en ”klapp på axeln”⁸⁵, medan spelverksamheten använder sig av materiella belöningar i form av biocheckar, kakor, med mera.⁸⁶ Valet av sättet att belöna personalen på kan i sin tur ha att göra med hur pass stort företaget är. Den mindre hotellkedjan har få anställda och ledningen har en väldigt nära kontakt mellan sina anställda.⁸⁷ Eftersom ledningen i den mindre hotellkedjan känner sina anställda och litar på dem, kan personalen ges en större rörelsefrihet och ett större ansvar. Därmed stärks deras självkänsla och inre motivation. Detta leder i sin tur till att resultatet blir bättre för företag, personal och kund. Hade personalen fått påtagliga belöningar, hade detta kunnat leda till att organisationen blir tävlingsinriktad och arbetsmiljön därmed försämrad. Teorin om motivation säger att det alltid bör finnas en god arbetskultur. En negativ stämning påverkar insatserna vid servicemötet. Det empiriska materialet visar att på ett större företag, som till exempel spelverksamheten, anses det ofta effektivt att använda *extrinsic motivation*, speciellt olika former av materiella belöningar. Det kan vara svårt för cheferna att berömma alla i frontpersonalen personligen. Den personliga kontakten tar tid, speciellt om den ska vara äkta och trovärdig, och att ge en biocheck eller kakor som belöning bedöms här effektivare i längden

Hotell- och restaurangbranschen har en väldigt hög personalomsättning. Enligt teorin kan detta få en negativ inverkan på arbetskulturen. De deltidsanställda känner sig kanske inte lika engagerade som de heltidsanställda till att prestera bra och därför blir deltidsanställda svårare att motivera. På en av de större hotellkedjorna har emellertid personalomsättningen varit mycket låg. De har personal som varit anställda i så länge som 20 år.⁸⁸ På snabbmatsrestaurangen har de i princip samma anställda från den dagen de öppnade. Naturligtvis påverkar personalomsättningen frontpersonalens servicemöten och klagomålshantering. Personalen på de två ovannämnda företagen säger att de vet hur deras kollegor fungerar, vad de kan och när vem de ska vända sig till om de behöver hjälp med

⁸⁴ Jfr. Mullins (2001) s.225

⁸⁵ Intervju Frontpersonal Mindre Hotellkedja 25/04/09

⁸⁶ Intervju Frontpersonal Spelverksamhet 28/04/09

⁸⁷ Intervju Frontpersonal Mindre Hotellkedja 25/04/09

⁸⁸ Intervju Frontpersonal Stor Hotellkedja 31/04/09

något. Det blir lättare att få in arbetsrutinerna och få arbetet att flyta på, när personalen vet var de har varandra.⁸⁹ Hotell- och restaurangbranschen i sig innebär mycket slit och påfrestande arbete. Kvälls- och nattpass krävs ofta av frontpersonalen. Detta tär på många, och frontpersonalen på spelverksamheten uppgav att detta är en väldigt vanlig anledning till att många inte orkar arbeta kvar.⁹⁰ Detta visar på vikten av att skapa en god arbetskultur, vilket leder till trivsammare stämning och bättre klagomålshantering. Det kan vara komplicerat och individuellt vad som motiverar, så därför är det kanske lättare för de flesta företag att använda sig av ett motivationssystem för personal med liknande anställning.

4.3.3 Klagomålshantering

Vid en intervju av frontpersonal på den mindre hotellkedja berättade anställda att de gärna uppmuntrar sina gäster till att klaga. De ansåg att klagomål gav hotellet chansen att rätta till och förbättra något som är fel.⁹¹ Ett liknande exempel fann vi på den större hotellkedjan.

*”Det finns olika typer av klagomål, vissa är bara några spontana kommentarerna som gästerna säger i förbifarten, typ som feedback[....]det är bra att kunder kommer och påpekar saker vi kanske inte hade tänkt på eller sett, man blir rätt så hemmablind och det gör oss möjlighet till förbättring”.*⁹²

Citatet ovan visar att klagomål anses som något positivt. Klagande kunder måste enligt Kaufman ses som en tillgång för ett företag. De pekar ut var servicen brister och vad som kan förbättras. Många kunder klagar inte när de är missnöjda utan sprider istället ett negativt rykte om organisationen. Detta orsakar stor skada, eftersom företaget inte kan förbättra sig om de inte är medvetna om vad som gått fel.⁹³ Företag kan alltså dra nytta av att veta vad kunden tycker, och bör välkomna både positiva och negativa åsikter. Även den andra stora hotellkedjan har samma syn på lättare klagomål:

*”Klagomål är bra, en feedback från kunderna som vill att en del saker förändras vilket visar på att de vill stanna kvar som gäster. Klagomål är alltid positivt – bättre att klaga här än att gå härifrån missnöjd och berätta för vänner och kolleger.”*⁹⁴

Dessa små klagomål är givande i sig och ger frontpersonalen erfarenhet så att de lättare kan lösa nästa klagomål.⁹⁵ Alltså, både teori och de tre hotellkedjorna anser att klagomål är något

⁸⁹ Intervju Ledningen Snabbmatsrestaurang 27/04/09

⁹⁰ Intervju Frontpersonal Spelverksamhet 28/04/09

⁹¹ Intervju Frontpersonal Mindre Hotellkedja 25/04/09

⁹² Intervju Ledning Stor Hotellkedja 31/04/09

⁹³ Liao (2007) *Do it right this time* s. 475

⁹⁴ Intervju Ledning Stor Hotellkedja 29/04/09

⁹⁵ Intervju Frontpersonal Spelverksamhet 28/04/09

positivt. Självklart finns det även kunder som går mycket längre med sina klagomål än att bara påpeka dem.

”Sen finns det såklart de som för oväsen och hotar med att skriva in till tidningar och så vidare. Det har hänt att folk har skrivit dåliga recensioner på nätet om oss eftersom de var missnöjda när de lämnade oss.”⁹⁶

Denna typ av klagomål gynnar inte företaget eftersom de inte får chansen att rätta till problemet. Därför är det enligt Johnston och Clark viktigt att uppmuntra sina kunder att klaga direkt. Då minskas risken att de går till tredje part och sprider ett dåligt rykte.⁹⁷ Personalen på den mindre hotellkedjan försöker kontinuerligt att se vad gäster skriver för negativ feedback om dem och strävar efter att förbättra sig. Dessa negativa kommentarer ligger kvar på hotellets hemsida och fortsätter sprida ett negativt rykte fastän hotellet redan tagit hand om felet, och detta är något vi reagerat på.⁹⁸ Det kan vara svårt att urskilja vilka kunder som är missnöjda och vilka som är mycket missnöjda, säger ledningen på en av de större hotellkedjorna. När de anställer frontpersonal är därför tidigare erfarenhet av klagomålshantering önskvärd. Även om det går att se på en kund om hon är missnöjd eller besvärad på sättet hon betar sig är det inte något som kan läras ut från en bok.⁹⁹ Det ultimata för all frontpersonal hade varit att kunna identifiera de kunder som eventuellt kommer att lämna stället missnöjda och sprida dåligt rykte, och motverka att missnöjdhet över huvud taget uppstår i just dessa fall.

För att få personal och främst frontpersonal att bemöta kunder på bästa sätt måste ett serviceföretag försöka motivera sin personal på optimalt sätt. Det första en organisation ska se till är personalens trivsel.¹⁰⁰ En bra arbetskultur leder nämligen till fler lyckade serviceprestationer. Det gäller att på bästa sätt se till att alla de anställda känner sig sedda och hörda när de gjort något bra, vilket också betyder att ledningen inte ska favorisera då de belönar personalen. Ledningen måste identifiera de behov de anställda har och vilka motivationssystem som fungerar för att tillfredsställa dessa. Det är även viktigt att införa ett tydligt och fungerande kommunikationssätt. Fungerar inte kommunikationen inom företaget blir även kommunikationen med kunden bristfällig, vilket bland annat ökar risken för misslyckade klagomålshanteringar. Eftersom frontpersonalen har en betydelsefull funktion i

⁹⁶ Intervju Frontpersonal Mindre Hotellkedja 25/04/09

⁹⁷ Johnston & Clark (2005) s.438

⁹⁸ Intervju Frontpersonal Mindre Hotellkedja 25/04/09

⁹⁹ Intervju Ledning Stor Hotellkedja 31/04/09

¹⁰⁰ Mullins (2001) s.225

serviceföretag, är det strategiskt och resultatmässigt viktigt att se till att arbetsmiljön är bra och att den interna kommunikationen fungerar, så att de är positiva i sin arbetsroll och kan se möjligheterna i klagomålshanteringen.

4.4 Finns det några gap mellan hur serviceverksamheter arbetar med klagomålshantering i praktiken och de teorier som finns om ämnet?

Utifrån de analyser vi gjort i föregående frågor kom vi fram till nio olika gap mellan teori, manualer och praktik. Dessa gap sammanställer vi nedan.

4.4.1 Gap mellan manualer och praktik

GAP 1: För att klagomålshantering ska fungera utan manualer krävs det att frontpersonalen får handlingsfrihet för att lösa de problem som uppstår. Personalen på de olika hotellen såg klagomål som något positivt, vilket skiljde sig från uppfattningen hos de anställda på snabbmatsrestaurangen och spelverksamheten. Detta beror förmodligen på att de anställda på hotellen har mer handlingsfrihet för att kunna lösa problem som uppstår. Vår undersökning visade att den bästa miljö för att ge frontpersonal handlingsfrihet är organisationer med färre chefer, eftersom personalen då lättare vet vem den ska vända sig till. Färre chefer ökar handlingsfriheten och då går klagomålshanteringen snabbare, samtidigt som den känns smidigare för organisation, personal och kund.

GAP 2: För att underlätta frontpersonalens arbete måste organisationen vara flexibel och ge dem verktygen att åtgärda olika problem med. En annan aspekt som försvårar klagomålshantering i praktiken är att organisationer inte är flexibla nog för att frontpersonalen ska kunna lösa de problem som uppstår. Kunder kan komma med förslag och för att kunna tillfredsställa kunden måste organisationen vara flexibel för att ge personalen utrymme att gå utanför ramarna. Hotellkedjorna och spelverksamheten är mer beroende av flexibilitet i klagomålshanteringen och vinner eller förlorar kunder på grund av hur bra eller dåligt den fungerar.

GAP 3: Manualerna och praktiken kan bli åtskilda eftersom olika människor behandlar problem på olika sätt. Det faktum att många av företagen vi pratade med inte hade några egna klagomålshanteringsmanualer att följa, innebär att olika klagomål behandlas på olika sätt beroende på situationen och på vem som sköter den. Detta kan leda till att det inte blir en jämn nivå på hur klagomål behandlas, vilket i sin tur kan skapa problem för verksamheten.

GAP 4: Nyanställda vet oftast inte hur klagomål ska hanteras, därför borde det finnas utbildningar och manualer för dem att följa. Hög personalomsättning kan också skapa problem och gap mellan praktik och manualer. Om det hela tiden kommer in ny personal stannar inte kunskapen och erfarenheten kvar inom företaget. Det tar tid att komma in i rutinerna och lära sig hur olika kunder ska hanteras och vilka åtgärder som ska vidtas. Detta kan skada relationerna till kunderna och ge en oprofessionell bild av företaget.

GAP 5: Praktiken kan inte alltid bli exakt som det står i manualerna, eftersom de anställda är människor som kan göra fel vid stressfyllda situationer. Ett annat problem som teorin om klagomålshantering inte tar upp är känslorarbete. Anställda inom hotell- och restaurangbranschen arbetar ofta många timmar i sträck, och i många fall ensamma. Som alla människor har frontpersonalen känslor, men i teorin målas de upp som stressfria och känslolösa anställda. Det är ju ofta frontpersonalen som får skulden, även om felet kan vara någon annans. Klagomål kan därför upplevas som ett stressmoment, och personalen kan inte hantera alltför många utan att bli negativt påverkade.

4.4.2 Gap mellan teori och manualer

GAP 6: Företagen går inte på djupet med klagomålen och problemen. Det största problemet vi identifierade när vi gjorde jämförelser mellan manualer för klagomålshantering och teorier var att många företag inte använder sig av manualer alls. De litar istället på att frontpersonalen intuitivt ska göra ett bra jobb. Ett gap av stor betydelse är att majoriteten av företagen vi intervjuat inte heller går på djupet med problemen. Detta innebär att frontpersonalen kan bli tvungna att lösa ”samma” problem flera gånger fast med olika gäster, och servicen kan på så vis variera vid de olika tillfällena.

GAP 7: Frontpersonalen tränas att behandla varje kund olika och se varje händelse som unik, istället för att utbildas om att det finns mönster i kundmötena och att de därför skulle vara hjälpta av att använda manualer i sitt arbete. Kunder är lika, men klagar på olika sätt, och får de då olika behandling kan de uppfatta det som orättvist – och då blir det ännu svårare för frontpersonalen att sköta klagomålshandlingen. Det gäller att hitta mönster i hur kunder betar sig och dels att frontpersonalen samarbetar för att vara säkra på att de ger samma information och service. För att underlätta i det dagliga arbetet bör därför manualer finnas tillgängliga.

4.4.3 Gap mellan teori och praktik

GAP 8: Att teorin säger att det är bra att utbilda sin personal, men i praktiken spelar det sunda förnuftet även en stor roll vid klagomålshantering. Riktlinjer är bra vid klagomålshantering, men de ska inte följas slaviskt. Om någon situation kräver improvisation, bör personalen ha kompetens och handlingsfrihet för detta. Det gäller för personalen att våga använda sitt sunda förnuft och sina erfarenheter. Utbildningar inom klagomålshantering kan därför inte vara det enda att förlita sig på. Teorin kan få klagomålshantering att låta enkelt, om bara frontpersonalen följer de uppsatta riktlinjerna.

GAP 9: Teorin ger exempel på olika metoder för ledningen att utbilda sin personal, men den säger inget om vilka organisationer detta passar in på och hur det verkligen fungerar i praktiken (konsekvenserna och så vidare). Teorierna om hur ledningen motiverar sin personal på bästa sätt är många. Det talas dock inte mycket om effekterna av olika sätt att försöka motivera sin personal. Belöningar är ett motivationssätt som används inom de flesta serviceorganisationerna i vårt empiriska material. Olika sorters belöningar förekommer i olika sorters organisationer beroende på typ av anställning och organisationens storlek. Detta nämns inte i teorierna, utan organisationer får testa och se vad som fungerar för just deras verksamheter.

5 Avslutande del

I den avslutande delen kommer vi först att diskutera de analyser vi gjort med hjälp av teori och empiri. Vi kommer att dra egna slutsatser samt kommentera de olika resultaten. Efter detta gör vi en summering av hela arbetet och betonar det mest relevanta. Slutligen gör vi en reflektion över arbetsprocessen och ser om vi kommit fram till det vi trodde att vi skulle komma fram till vid början av processen.

5.1 Diskussion och slutsatser

Som vi nämnt tidigare anser vi att den tidigare forskningen utelämnat en del viktiga aspekter. Dessa är känslorarbete, motivation och utbildning av personal. Vår hypotes är att företag måste kombinera dessa faktorer då de skapar manualer för klagomålshantering.

Den tidigare forskningen inom klagomålshantering är otillräcklig på ett par punkter och kan inte lösa en del av de klagomålssituationer som vi stött på i analysen av vårt empiriska material. Den tidigare forskningen har över lag en mekanisk syn på kunder och antar att de agerar någorlunda lika i situationer då de klagar. Gemensamt för nästan alla de serviceverksamheter vi intervjuat är att de betraktar varje kund och servicemöte som unikt. Detta är säkert den främsta anledningen till att de anser att det inte är effektivt att använda sig av manualer över huvud taget. Vi håller inte med Grönroos om hans mekaniska syn på kunden, utan vi anser att det finns beteendemönster som är värda att analysera och använda sig av i klagomålshanteringen. Självklart är kunden ingen maskin som alltid uppför sig likadant, det finns naturligtvis alltid avvikelser från mönster och modeller, men företagen hade med största sannolikhet varit hjälpta av att arbeta med kundernas beteendemönster. Om frontpersonalen får direktiv och riktlinjer från ledningen om hur de ska bemöta kunder i olika situationer kommer de att känna sig mer säkra i sin position som frontpersonal.

I de serviceverksamheter vi kommit i kontakt med som haft utformade klagomålshanteringsmanualer, har manualerna faktiskt stämt bra överens med teorierna om ämnet. Även implementeringen av manualerna har skötts bra. Detta var något vi inte förväntat oss – vi trodde att serviceverksamheterna, speciellt frontpersonalen, skulle ha problem med just implementeringen av dessa manualer i praktiken. Dock använde majoriteten av serviceverksamheterna sig inte av några klagomålshanteringsmanualer. De ansåg att det är för svårt att använda sig av manualer i en serviceverksamhet. De företag med manualer hade

utformat dessa speciellt för sina verksamheter, eftersom de manualer som var framtagna för hotellkedjorna inte alltid fungerade. Det är en bra kompromiss, anser vi, att ändra om och utforma nya manualer anpassade till den aktuella miljön, istället för att inte ha några alls. I dessa två stora hotellkedjor har ledningen med andra ord haft känslorarbete i åtanke när de utvecklat sina manualer. På så vis underlättar det för frontpersonalen att sköta mötena med kunderna, och det underlättar även för ledningen. Detta eftersom det är de som utformat manualerna speciellt för sin personal och verksamhet, vilket innebär att de får kontroll över hur klagomålshandlingen sköts. Flera av företagen är också medvetna om värdet av inhämtning av klagomål och att kunna använda dessa som en utvecklingspotential.

Frontpersonalen arbetar ofta ensam och det finns varken tid eller utrymme att gå undan eller ventilera eventuella problem med någon kollega eller chef. För frontpersonalen ta emot alltför många klagande kunder under ett pass kan påfrestningen påverka deras prestationer. Har företaget dessutom hög personalomsättning kan det bidra till att arbetsmiljön och sammanhållningen på arbetsplatsen försämras. Om den psykosociala arbetsmiljön upplevs som bristfällig blir det svårt för serviceverksamheten att motivera de anställda. Alltför många företag använder sig enbart av extrinsic motivation, när de egentligen borde fokusera mer på intrinsic motivation och få de anställda att känna sig nöjda på sin arbetsplats och med sina arbetsuppgifter.

Enligt Svingstedt slutar litteraturen där de praktiska svårigheterna börjar. Med detta menar hon att det krävs mer än bara manualer för att framgångsrikt sköta klagomålshandling. Vi har en liknande syn på personal och klagomålshandling. Likt Svingstedt tror vi inte att frontpersonalen klarar av klagomålshandling på ett optimalt sätt när de utsätts för påfrestningar. Hon tar också upp vikten av att utbilda och motivera personal och vi anser att serviceverksamheterna borde fokusera mer på just detta. De flesta av serviceverksamheterna ger sina anställda två till tre dagars allmän utbildning om företaget och service. Sedan är det tänkt att de ska klara sig utan några manualer eller riktlinjer. Detta inkluderar även att vara beredd att improvisera vid klagomål, vilket inte alltid är så lätt, speciellt inte om det handlar om nyanställd personal. Dessutom är det inte lätt att upptäcka de kunder som faktiskt enbart försöker luras. Alla klagomål är inte äkta, utan många kunder överdriver och utnyttjar företagets service. Om serviceverksamheter utbildar sin personal mer, och dessutom inom klagomålshandling, kan personalen lättare hantera de olika klagomålen oberoende av

situation. Dessutom kan frontpersonalen kanske lättare känna igen de kunder som försöker luras. Servicemötet blir med andra ord mer effektivt för verksamheten.

Det största gapet vi kunde lokalisera när vi jämförde teorierna om system för klagomålshantering med praktik var att serviceverksamheterna inte går till grunden med problemen. Den mest återkommande åtgärden är att kompensera kunden och se till att denna blir nöjd för tillfället. Vi befarrar att detta inte räcker i längden, eftersom samma fel/problem då kan återkomma och det är inte bra om flera kunder får uppleva samma ”dåliga” händelse. Enligt det klagomålshanteringssystem som Johnston & Clark förespråkar ska serviceverksamheter be om ursäkt, lösa problemet med kunden samt gå till grunden med problemet. Detta är enligt dem det ideala sättet att hantera klagomål på. Med hjälp av vårt empiriska material kan vi konstatera att de två stora hotellkedjorna har utformade manualer som stämmer överens med Johnston & Clarks system. Detta tror vi beror på att hotellen har anpassat manualerna till sina verksamheter, vilket har inneburit att de tagit hänsyn till personalen känslor. Om hotellen istället använt sig av de manualer som finns utarbetade för hela hotellkedjorna hade det inte fungerat lika bra för verken personal eller kund.

Liao lägger stor fokus vid frontpersonalens beteende vid klagomålssituationen. Hans teori om hur klagomålshantering ska skötas går ut på att frontpersonalen ska göra allt den kan för att göra rätt för kunden och att de ska handla så snabbt som möjligt. Liao har, enligt vår tolkning, en idyllisk bild på klagomålahantering som inte alltid fungerar i praktiken. Han förespråkar att frontpersonalen alltid ska vara hövlig och tålmodig gentemot alla klagande kunder. Detta anser vi vara svårt eftersom det tär på den anställdes energi. Liao tar till exempel inte upp faktumet att frontpersonalen ibland, av olika anledningar, inte har möjlighet att tillfredsställa kunden. Han tar heller inte upp att kunder kan vara oärliga och försöka utnyttja företaget. Därför är det, enligt oss, viktigt att utbilda sin personal till att lära känna olika kundtyper och ge dem tillräckligt mycket handlingfrihet för att kunna hantera olika situationer.

Kaufman har även likt Liao en opraktisk bild av klagomålshantering enligt oss. Kaufman säger att klagande kunder ska ses som en tillgång och att företag ska uppmuntra till fler klagomål. Vi håller med om att klagomål kan vara nyttigt, men som vårt empiriska material visat är klagomål inte något som all frontpersonal välkomnar. För att klagomål ska ses som något positiv krävs det etablerade klagomålssystem så att frontpersonalen känner sig självsäker nog att ta emot klagomål och när de vet att de har ett stödjande system bakom sig.

Vi har kommit fram till att de flesta serviceverksamheter inte använder sig av manualer för klagomålshantering, eftersom varje kund enligt dem är unik. Därför fungerar det inte för frontpersonalen att tillämpa manualer i praktiken. De verksamheter som använder sig av manualer har anpassat sina system efter deras verksamheter och anställda. Med detta menar vi att det krävs att ha känslorarbete i åtanke då manualer för frontpersonalen utvecklas. För att personal lättare ska kunna använda sig av manualer krävs det rätt sorts motivation och utbildningar.

5.2 Summering

Efter att ha läst olika artiklar om hur klagomål ska hanteras blev vi intresserade av att ta reda på om teorierna om klagomålshantering fungerar i praktiken och vad teorierna inte tagit upp. Det vi anser att den tidigare forskningen inte behandlar är känslorarbete, utbildning och motivation av personal. Syftet med vår uppsats är att få djupare kunskap om vad som i nuläget fattas i teorin om klagomålshantering för att den ska kunna tillämpas i praktiken. Frågeställningen vi har besvarat är: *Finns det några gap mellan hur serviceverksamheter arbetar med klagomålshantering i praktiken och de teorier som finns om ämnet?* För att lättare kunna besvara vår frågeställning valde vi att använda oss av tre underfrågor som berör ämnet. I vår undersökning har vi valt att koncentrera oss på ett antal serviceverksamheter inom hotell- och restaurangbranschen, där vi har utfört kvalitativa intervjuer med anställda, frontpersonal och ledning. Efter det att vi hade samlat in empiriskt material, visade det sig att majoriteten av verksamheterna inte använder några manualer alls. De anser istället att varje servicemöte är unikt och inte kan planeras med hjälp av manualer. Teorin om klagomålshantering tar inte upp att klagomål, ur frontpersonalens perspektiv, kan upplevas som ett stressmoment. I vår undersökning har det visat sig att serviceverksamheter måste utveckla system för klagomålshantering anpassade till just deras verksamhet och personalstyrka. Genom att utveckla anpassade system förstärker ledningen frontpersonalens sätt att hantera klagomål och minskar de stressmoment frontpersonalen eventuellt kan uppleva.

3.3 Reflektioner

Vi har genom arbetets gång berättat att känslorarbetet är en viktig faktor som fattas i dagens teorier om klagomålshantering. Vi anser att förståelse för känslorarbete krävs i dagens serviceverksamheter för att de ska kunna hantera klagomål väl. En anledning till att många

serviceföretag väljer att bortse från frontpersonalens känslor och ge dem mindre handlingsfrihet, kan vara att det blir för mycket fokus på personalen istället för på den klagande kunden. Läggs det för stor fokus på de anställda och de dessutom är medvetna om det, kan de utnyttja situationen. Med detta menar vi att de anställda kan försöka komma undan med vilket beteende som helst då de kan skylla på sina känslor. Om detta skulle vara fallet – att många serviceverksamheter inte fokuserar på personalens känslor på grund av att de är rädda för att bli utnyttjade av personalen – borde serviceverksamheter motivera och utbilda sin personal. På så sätt kommer personalen förhoppningsvis att bli mer lojal och kunnig.

Som vi nämnt tidigare förväntade vi oss att fler av serviceföretagen vi intervjuade skulle ha utformade manualer, men att dessa inte skulle gå att använda i praktiken. Därför trodde vi att vi skulle hitta många gap mellan teori och praktik. Av de fem företag vi kom i kontakt med hade två av dem speciellt utformade system för klagomålshantering. Dessa system stämde bra överens med det teorin säger om hur de ska utformas.

Från början var det tänkt att vi skulle intervjua frontpersonalen på en hotellkedja. Detta visade sig problematiskt och gick inte att genomföra. Vi fick istället vända oss till ett antal olika organisationer inom hotell- och restaurangbranschen. Även detta var inte helt oproblematiskt, eftersom de flesta företag vi kontaktade tackade nej när de fick veta att vi fokuserar på klagomålshantering. Detta är i och för sig en förståelig reaktion eftersom all slags utvärdering kan verka skrämmande. Till sist fick vi trots allt tillräckligt med intervjuer från olika serviceverksamheter för att genomföra vår studie. Denna metod visade sig vara bättre eftersom vi fick en bredare inblick i branschen och kunde hitta fler gap, samtidigt som vi kunde jämföra olika verksamheter. Om vi hade arbetat efter vår ursprungsidé och inte gjort intervjuer inom olika verksamheter, hade vi inte kunnat uttala oss om de olika mönster som finns för klagomålshantering i olika serviceverksamheter. Hade vi istället fokuserat på *en* organisation hade vi fått en djupare förståelse för just *den* organisationen.

När vi hade genomfört sju intervjuer på fem olika serviceverksamheter, med både frontpersonal och ledning, kände vi att det räckte som empiriskt underlag. Hade vi genomfört fler intervjuer hade vi fått bredare empiriskt material att använda oss av, men vi anser att vårt underlag är tillräckligt för att kunna besvara vår frågeställning. De resultat vi kunnat presentera var både förväntade och överraskande på samma gång. Vi fick till exempel bekräftat att det är svårt för frontpersonalen att implementera manualer i praktiken, men vi

blev överraskade över att endast två av företagen använder sig av klagomålshanteringsmanualer. Det var även väldigt oväntat att så pass många av frontpersonalen inte var insatta i klagomålshanteringsprocessen över huvud taget.

Vår undersökning visade att det var i de två stora hotellkedjorna manualer för klagomålshantering fanns. De andra verksamheterna verkade ändå fungera bra, och naturligtvis ställde vi oss ibland därför frågan om klagomålshanteringsmanualer alltid är nödvändiga. Emellertid fram till att just användandet av manualer skulle vara en förhållandevis enkel åtgärd att införa för att förbättra klagomålshanteringsprocessen avsevärt.

Om vi hade haft längre tid på oss, hade vi främst gjort fler intervjuer på fler serviceverksamheter för att få ett ännu större underlag. Vi hade då kunnat uttrycka oss med större säkerhet om verksamheterna och om hur klagomålshanteringen generellt fungerar. Alternativt skulle vara att fokusera ännu mer på just en utvald verksamhet – antingen hotell eller restaurang – och försöka kartlägga och analysera problematiken för just den verksamheten. Ett förslag på vidare forskning kan därför vara att fördjupa sig i en sorts verksamhet och undersöka hur klagomålshanteringsmanualer fungerar där.

Källförteckning

- Bryson, J.R., Daniels, P.W., and Warf, B. (2005). *Service Worlds – People, Organisations, Technologies*. Florence Production Ltd, Stoodleigh, Devon.
- Corvellec, H. & Lindquist, H. (2005). *Servicemötet: multidisciplinära öppningar*. Malmö, Liber.
- Grönroos, C. (2002). *Service management och marknadsföring – en CRM ansats*, Liber AB, Malmö
- Johnston, R., and Clark, G. (2005) *Service Operations Management – Improving Service Delivery*. 2nd Ed. FT Prentice Hall
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Liao H (2007) *Do It Right This Time: The Role of Employee Service Recovery Performance in Customer-Perceived Justice and Customer Loyalty After Service Failures* Journal of Applied Psychology vol. 92 s. 475-489
- Mittal, V, Huppertz J W, Khare, (2008). *A Customer complaining: The role of tie strength and information control* Journal of Retailing volume 84 s. 195-204
- Mullins, L.J. (2001). *Hospitality Management and Organisational Behaviour*. Harlow: Pearson-Longman, 4. uppl.
- Kaufman, R. (2009). *In challenging times, service matters most*. Super Vision volume 70 s. 14-15
- Redman, T.C. (2009). *Why outsiders trump insiders (and why they shouldn't)* Massachusetts institute of technology VOL.50 NO.2 s.96
- Smith, J, Karwan, K, Markland, R (2009). *An Empirical Examination of the Structural Dimensions of the Service Recovery System*. Journal compilation C, Decision Sciences Institute volume 40 Number 1 s. 165-186
- Strazewski, L. (2009). *Benefits education takes on added importance – employees need product guidance, and younger ones, especially, aren't getting it*. Feb 2009; 152, 2; ABI/INFORM Global s.56-58

Muntliga källor:

- Receptionist mindre hotellkedja, Malmö den 25 april 2009
- Front Office Manager stor hotellkedja, mailintervju den 25 april 2009
- Frontpersonal snabbmatskedja, Helsingborg den 27 april 2009
- Personalchef snabbmatskedja, Helsingborg den 27 april 2009
- Frontpersonal spelversamheten, Malmö den 28 april 2009
- Receptionschef stor hotellkedja, Malmö den 31 april 2009
- Receptionist stor hotellkedja, Malmö den 31 april 2009

Bilaga 1

Intevjufrågor till frontpersonal

1. Vad har du för arbetsuppgifter? Hur länge har du jobbat här?
2. Vad har ni för policy angående klagomålshantering?
3. Har ni några nedskrivna manualer eller är de oskrivna?
4. Är detta något du/ni kan påverka?
5. Är det självklart vad som ska göras i en viss situation där en kund klagar?
6. Har ni några belöningsystem för missnöjda kunder?
7. Hur tycker du att det fungerar med klagomålshantering? Bra / dåligt?
8. Vem i personalstyrkan är det oftast som sköter klagomål?
9. Vad anser du om uttrycket ”kunden har alltid rätt”?
10. Hur anser du som frontpersonal att det fungerar, hur mycket påverkas du?
11. Upplever du att ni har hög personalomsättning? Hur påverkar det personalens insatser som helhet anser du?
12. Hur länge har du jobbat här? Jobbar du heltid eller är det ett extrajobb?
13. Har ni hög personalomsättning?
14. Hur jobbar du/hotellet för att få nöjda kunder? Vad är viktigast? Hur vet du att du har lyckats med det?
15. Hur jobbar ni med klagomålshantering? Har ni enkäter på rummen, på hemsidan? I så fall, vem tar hand om svaren?
16. Händer det ofta att kunder kommer och klagar?
17. Vad anser du själv om klagomål? Hur upplever du när kunder kommer och klagar?
18. Hur ser ni på ”kunden har alltid rätt”?
19. Finns det manualer om hur dessa klagomål ska hanteras? Hur kom dessa manualer till/ Vem skapade dem?
20. Har ni några ”oskrivna manualer”? Något som är väldigt självklart och inte är nedskrivet?
21. Känner du att du har fått de tillräckliga verktyg för att sköta klagomålshantering?
22. Har ni utbildats inom detta? Pratar ni med varandra om det?
23. Hur fungerar dessa manualer i praktiken?
24. Händer det att ni improviserar åtgärder? Uppmuntras ni till det?

25. Har ni något kompenstationssystem för kunder som klagat eller är missnöjda? Står detta i manualer eller improviserar ni?
 26. Finns det något som alltid går lika fel när en kund klagat?
 27. Känner ni den här pressen att ni alltid måste behandla kunden som kung, alltid le och vara trevlig?
 28. Får ni tillfälle att gå undan och ventilerat om ni just haft en ”jobbig” kund?
 29. Är ni alltid ensamma bakom receptionen eller vet ni att det finns någon några meter bort som kan hjälpa till om det skulle behövas?
-

Intervjufrågor till ledningen

1. Hur ser du på klagomål från kunderna? Positivt eller negativt?
2. Hur jobbar ni för att detta ska ske så smidigt som möjligt?
3. Finns det manualer om hur dessa klagomål ska hanteras? Hur kom dessa manualer till/ Vem skapade dem?
4. Hur ser ni på ”kunden har alltid rätt”?
5. Har det hänt att kunder har klagat vidare till tidningar eller dylikt?
6. Har ni något särskilt system för klagomålshantering? Följer ni upp klagomålen?
7. Hur jobbar du/hotellet för att få nöjda kunder? Vad är viktigast? Hur vet du att du har lyckats med det?
8. Utbildar ni personalen inom detta?
9. Vad tror du kan bidra till att det finns gap mellan teorin och praktiken?
10. Hur jobbar ni med klagomålshantering? Har ni enkäter på rummen, på hemsidan? I så fall, vem tar hand om svaren? Följer ni upp resultaten?
11. Hur gör ni när frontpersonalen gör något fel vid ett sådant klagomållfälle?
12. Uppmuntrar ni era kunder till att klaga när något gått snett? Hur gör ni det i så fall?