

Vedlegg 1: Intervjuguide leder

Om intervjudokumentet

Referent:		Utsendt dato:	
Intervjuer:			
Versjon dok:	1.0	Prosjekt/Tema:	Datainnsamling masteroppgave / <i>Intervjuguide leder</i>

Om intervjuet

Vedrørende:	
Sted:	
Tidspunkt:	
Intervjuobjekt:	

Intervjuprosess / teknikk

Intervjuprosessen innledes med en oversendelse av temaer til intervjuobjektet. På denne måten er det ønskelig at rette vedkommende får en oversikt over temaer samt en mulighet for forberedelse til intervjuet. Dette håpes å styrke intervjuet og dataene som mottas.

Intervjuet er strukturert i seks kategorier. Selve intervjuet gjennomføres som en åpen dialog mellom intervjuer og intervjuobjekt. Referent vil også være tilstede.

Innledende spørsmål

I den innledende delen av intervjuet ønsker vi å få en oversikt over praktisk informasjon knyttet til kundeklager. Den vil også fungere som en oppvarmingsrunde til den videre intervjuprosessen:

1. Får dere kundeklager?
 - a. På hva?
 - b. Hvor mange?
 - c. Hvor ofte?
 - d. Eventuelle tall og statistikker

2. Hvordan måler dere kundeklager?
3. Har ledelsen fokus på kostnadsfaktorer i klagehåndteringen, eks First Call Resolution (FCR)? Blir kundefront målt på slike nøkkeltall?

Betydning av kundeklager

I denne delen ønsker vi å få fram refleksjoner knyttet til mottakelsen og håndteringen av kundeklager fra et ledelsesperspektiv.

4. Hva er en kundeklage for dere?
5. Hva er betydningen av klager for dere?
6. Hva er en god kunde for dere?
7. Kan en god kunde klage?
8. Tror dere alle misfornøyde kunder klager?
9. Hva tror du gjør en misfornøyd kunde fornøyd? Og en misfornøyd kunde enda mer misfornøyd?

Intern tilrettelegging

Intern tilrettelegging innebærer opplæring og innvendig struktur bedriften benytter i prosessen samt hvordan den behandles etter mottakelsen.

10. Hvem mottar kundeklagene? Hvis frontlinjen; hva da? Hvis PC; hva da?
11. Hva slags opplæring får de som tar i mot og behandler kundeklager?
12. Hvem har fullmakt til å ta beslutninger? Hva slags autoritet har kundefront til selv å løse klagesituasjoner?
13. Har dere egen klageavdeling? Er det ansatte som jobber spesielt med dette?
14. Hvordan eskaleres klager internt? Hvilke typer klager får eskalere, og hvilke havner på ledelsen bord?

Ekstern tilrettelegging

Denne posten ønsker å få fram ledelsens tilrettelegging av muligheten kunder har til å klage samt kundens opplevelse av klagen.

15. I hvilket system klager kundene? Hva er ønskelig for dere?
16. Er det enkelt for kunden å klage?
 - a. Hvordan kan de gjøre de det?



- b. Er det tidkrevende?
 - c. Koster det penger?
17. Hvordan ønsker dere at prosessen skal oppleves for kunden?

Respons

Her ønsker vi å kartlegge responsen på klagen, hva som skjer etter klagen er registrert.

- 18. Har dere regelverk / egen policy på håndteringen av klager?
- 19. Følger kundefront reglene og prosedyrene, eller løser de opp i kundeklagene etter egen vurderingsevne basert på hva som er best for a) bedriften eller b) kunden?
- 20. Hvis ja, håndteres alle klager utelukkende via dette reglementet?
- 21. Kartlegger dere forventningene til kunden?
- 22. Hva er en reell klage? Har dere systemer for å skille ut falske klager?
- 23. Hvordan mottas klagen?
- 24. Beklager dere alltid? Hvor lang er responstiden? Behandlingstid? Kompensasjon?
- 25. Informerer dere kunden om hvorfor det gikk galt eller grunnen til at misnøyen oppstår?
- 26. Hvis frontpersonalet som mottar klagen ikke har myndighet til å gjøre noe med klagen, hva skjer da? Hvor mange ledd må klagen gjennom?
- 27. Forventes det at klager skal eskaleres når kundefront ikke vet svaret, eller har kundefront ansvaret for å finne løsning selv?
- 28. Tør vi å si opp kontrakter med kunder som klager ofte/mye og som heller burde blitt håndtert av konkurrentene våre?

Etter kundeklagen

I denne delen vil vi undersøke hva som skjer i bedriften etter kundeklageprosessen er ferdig.

- 29. Undersøker dere om kunder er fornøyd i etterkant? Opplevd rettferdighet?
- 30. Gir dere beskjed til kunden dersom kundens tilbakemelding fører til endringen i bedriften/produktet?
- 31. Har dere arkiveringssystem?
- 32. Lærer dere av kundeklagene? Hvordan brukes kundeklager i utvikling av produkt eller tilrettelegging av serviceapparatet?
- 33. Opplever dere at klager holdes skjult av mottaksapparatet, eller er vi transparente og bruker klager som inspirasjon til forbedring?
- 34. Hva gjør dere hvis kunden ikke blir fornøyd etter klageprosessen?

35. Hva tror dere en misfornøyd kunde gjør med/mot bedriften? (WOM, merkebytte osv)
36. Hva slags konsekvenser får det når det gjøres feil i kundeklager?
37. Hva slags opplevelse eller følelser vil dere at kunden skal sitte igjen med etterpå?
Hvordan legger dere til rette for at dette skal skje?

Avslutningsvis

38. Hva mener du selv må gjøres for at klagehåndteringen skal bli bedre der du jobber?



Vedlegg 2: Intervjuguide medarbeider

Om intervjudokumentet

Referent:		Utsendt dato:	
Intervjuer:			
Versjon dok:	2.0	Prosjekt/Tema:	Datainnsamling masteroppgave / <i>Intervjuguide medarbeider</i>

Om intervjuet

Vedrørende:	
Sted:	
Tidspunkt:	
Intervjuobjekt:	

Intervjuprosess / teknikk

Intervjuprosessen innledes med en oversendelse av temaer til intervjuobjektet. På denne måten er det ønskelig at rette vedkommende får en oversikt over temaer samt en mulighet for forberedelse til intervjuet. Dette håpes å styrke intervjuet og dataene som mottas.

Intervjuet er strukturert i seks kategorier. Selve intervjuet gjennomføres som en åpen dialog mellom intervjuer og intervjuobjekt. Referent vil også være tilstede.

Innledende spørsmål

I den innledende delen av intervjuet ønsker vi å få en oversikt over praktisk informasjon knyttet til kundeklager. Den vil også fungere som en oppvarmingsrunde til den videre intervjuprosessen:

1. Får dere kundeklager?
 - a. På hva?
 - b. Hvor mange?
 - c. Hvor ofte?
2. Hvordan måler dere kundeklager?

3. Har ledelsen fokus på kostnadsfaktorer i klagehåndteringen, eks First Call Resolution (FCR)? Blir dere i kundefront målt på slike nøkkeltall?

Betydning av kundeklager

I denne delen ønsker vi å få fram refleksjoner knyttet til mottakelsen og håndteringen av kundeklager hos frontpersonalet.

4. Hva er en kundeklage for dere?
5. Hva er betydningen av klager for dere?
6. Hva er en god kunde for dere?
7. Kan en god kunde klage?
8. Tror dere alle misfornøyde kunder klager?
9. Hva tror du gjør en misfornøyd kunde fornøyd? Og en misfornøyd kunde enda mer misfornøyd?

Intern tilrettelegging

Intern tilrettelegging innebærer opplæring og innvendig struktur bedriften benytter i prosessen samt hvordan den behandles etter mottakelsen.

10. Hvem mottar kundeklagene? Hvis frontlinjen; hva da? Hvis PC; hva da?
11. Har opplæring blitt gitt for å kunne ta i mot og behandle kundeklager?
12. Hva slags autoritet har dere i kundefront til selv å løse klagesituasjoner?
13. Har dere egen klageavdeling? Er det ansatte som jobber spesielt med dette?
14. Hvordan eskaleres klager internt? Hvilke typer klager får eskalere, og hvilke havner på ledelsen bord?

Ekstern tilrettelegging

Denne posten ønsker å få fram tilrettelegging av muligheten kunder har til å klage samt kundens opplevelse av klagen.

15. I hvilket system klager kundene? Hva er ønskelig for dere?
16. Er det enkelt for kunden å klage?
 - a. Hvordan kan de gjør de det?
 - b. Er det tidkrevende?
 - c. Koster det penger?



17. Hvordan ønsker dere at prosessen skal oppleves for kunden?

Respons

Her ønsker vi å kartlegge responsen på klagen, hva som skjer etter klagen er registrert.

18. Har dere regelverk / egen policy på håndteringen av klager?
19. Følger dere i kundefront reglene og prosedyrene, eller løser dere opp i kundeklagene etter egen vurderingsevne basert på hva som er best for a) bedriften eller b) kunden?
20. Hvis ja, håndteres alle klager utelukkende via dette reglementet?
21. Kartlegger dere forventningene til kunden?
22. Hva er en reell klage? Har dere systemer for å skille ut falske klager?
23. Hvordan mottas klagen?
24. Beklager dere alltid? Hvor lang er responstiden? Behandlingstid? Kompensasjon?
25. Informerer dere kunden om hvorfor det gikk galt eller grunnen til at misnøyen oppstår?
26. Hvis dere i frontpersonalet som mottar klagen ikke har myndighet til å gjøre noe med klagen, hva skjer da? Hvor mange ledd må klagen gjennom?
27. Tør vi å si opp kontrakter med kunder som klager ofte/mye og som heller burde blitt håndtert av konkurrentene våre?
28. Hvordan opptrer dere i svært krevende situasjoner?

Etter kundeklagen

I denne delen vil vi undersøke hva som skjer i bedriften etter kundeklageprosessen er ferdig.

29. Undersøker dere om kunder er fornøyd i etterkant? Opplevd rettferdighet?
30. Gir dere beskjed til kunden dersom kundens tilbakemelding fører til endringen i bedriften/produktet?
31. Har dere arkiveringssystem?
32. Lærer dere av kundeklagene? Hvordan brukes kundeklager i utvikling av produkt eller tilrettelegging av serviceapparatet?
33. Opplever dere at klager holdes skjult av mottaksapparatet, eller er vi transparente og bruker klager som inspirasjon til forbedring?
34. Hva gjør dere hvis kunden ikke blir fornøyd etter klageprosessen?
35. Hva tror dere en misfornøyd kunde gjør med/mot bedriften? (WOM, merkebytte osv)
36. Hva slags konsekvenser får det når det gjøres feil i kundeklager?

37. Hva slags opplevelse eller følelser vil dere at kunden skal sitte igjen med etterpå?
Hvordan legger dere til rette for at dette skal skje?

Avslutningsvis

38. Hva mener du selv må gjøres for at klagehåndteringen skal bli bedre der du jobber?



Vedlegg 3: Sammendrag testintervju

Om intervjuet

Vedrørende: Testintervju

Type: Telefonintervju

Tidspunkt: 7.mars 2012. Kl 13.00

Intervjuobjekt: Espen Oddvik. Sertifisert Customer Experience Manager i Kobra.

Sammendrag av testintervju

Q: Som nevnt tidligere er en av grunnene til at vi kontaktet deg at vi kom over artikkelen du har skrevet om klagehåndtering. Denne var veldig interessant. Vi har lest mye teori på området, og artikkelen din tar opp mye av det vi har funnet og ansett som viktig pensum i forhold til vår oppgave. Kort fortalt planlegger vi datainnsamlingen i rundt fire ulike bedrifter fra ulike bransjer. Selskapene vil bli valgt på bakgrunn av deres situasjon i markedet. Vi ønsker å utføre to intervjuer per bedrift; en fra frontlinjen/kundemottak og en fra ledelsen. Vi vil undersøke hvordan klagehåndtering foregår i praksis. Altså, hvordan misfornøyde kunder blir behandlet. Problemstillingen er ikke ferdig formulert enda. Modellen oppgaven bygger på forteller at en effektiv og velfungerende klagehåndteringsprosess leder til kundetilfredshet, positiv word-of-mouth, kundelojalitet, og ikke minst kundelønnsomhet. Dette får vi ikke testet i denne omgang. Vi ønsker heller å se på responsen bedriftene gir kundene som klager.

R: Da vil jeg først anbefale dere å utarbeide to forskjellige intervjuguider. Grunnen til dette er at ansatte i frontlinjen ikke har oversikt over hele prosessen slik ledelsen har. Frontlinjen kan gi svar på hva selskapet faktisk får klager på, følelsene involvert fra kundes siden, samt hvordan de opplever det å håndtere vanskelige kunder i det daglige.

Q: Da blir det ekstra interessant å høre hvordan ledelsen ser på frontlinjens delaktighet i prosessen. Vi håper å finne bedrifter som har guidelines og policy på hvordan man skal håndtere forskjellige situasjoner. Dersom frontlinjen ikke er motivert for å hjelpe misfornøyde kunder kommer man ikke langt uansett hvilke planer og prosesser man har lagt til grunn for.

R: Det stemmer. Ofte kan kunden sitte igjen med en følelse av ikke å få gjennomslag eller bli hørt. Slike situasjoner kan lett eskalere slik at kunden sender klagen rett til ledelsen. Jeg vil anbefale dere å prøve å teste den siden også. Er det ikke mulig å få snakket med en kunde som har klaget på et produkt i et av selskapene dere skal intervjuer?

Q: Jo, men ved å intervjuer bedrifter på temaet klagehåndtering, kan vi sette dem i en sårbar posisjon. På grunn av dette er det mulig at bedriftene ikke vil gi oss disse detaljene..

R: Hvilket teoretisk grunnlag tar dere utgangspunkt i?

Q: Blant annet Davidow, 2003, »What works and what doesn't». Artikkelen er et sammendrag av tidligere studier gjort på området, frem til 2003. Davidow skisserer sammendragene gjennom en modell som vi vil bruke. Samtidig har vi allerede tenkt på områder hvor modellen kan utvides, og håper derfor å identifisere disse områdene i samtale med bedriftene.

R: Ja, ting har endret seg litt siden 2003...

Q: Ja, men den er tilsynelatende veldig god allikevel og har blant annet blitt mye sitert i andre studier. Vi supplerer også med nyere studier som støtter oppom denne modellen. Modellen tar for seg responsen til bedriften – tid, beklagelse, forklaring på misforståelse – uavhengig om de har skyld, troverdighet, oppmerksomheten kunden får og tilrettelegging. Vi tror at modellen må utvides med to begrep – ekstern tilrettelegging og egeninnsats.

R: Enig, men det at et selskap ikke legger tilrette for at det skal være enkelt for kunden å klage kan være helt bevisst.

Q: Ja, klart. Vi vil også undersøke hva en klage betyr for dem og hva bedriften definerer som en god kunde. Kan en god kunde klage? Vi mener dette vil få frem perspektivet - eller synet, ledelsen har på klager.

R: Det er smart, ettersom det er lett å tro at det bare er de dårlige kundene som klager. Gode kunder klager også, men mange bedrifter går i denne fellen. Jeg har forresten noen tilleggsspørsmål jeg mener dere burde inkludere i intervjuguiden. Jeg kan sende disse til dere på e-post etterpå hvis det er interessant. Mitt første spørsmål er

«Hvordan måler dere kundeklager?». Med det mener jeg hvordan bedriften får tak i tall på klager, samt hvem som koordinere prosessen. Hvis man vil gjøre tiltak på bakgrunn av tilbakemelding fra kunder må materialet være synlig. Det neste spørsmålet er «Hvilke tiltak gjøres på de som klager?». Ideelt sett burde man ha en transparent prosess, hvor kunden har mulighet til å påvirke utfallet. Frontlinjen må ha en verktøykasse for å kunne arbeide proaktivt. Et annet spørsmål er «Hvordan brukes klager til utvikling av produkt eller service?». Altså, stopper klagen i fronten, eller blir den tatt videre og gjort noe med?

Q: Ja, dette har vi pratet litt om. Vi kan tenke oss at mange av klagene som kommer inn ikke oppfattes som klager, og derfor ikke blir tatt videre. På grunn av dette kunne vi tenke oss å lage et mini-case til intervjuobjektene. Et eksempel vi har vært inne på flere ganger er busselskapet som har monopol i Stavanger-området. Se for deg en situasjon hvor bussen er ekstremt sent, noe som medfører at en av passasjerene ikke rekker møte han skulle på. Når passasjereren går på bussen sier han til bussjåføren «Nå var det på tide du kom, jeg har stått og ventet i 20 minutter, og kommer nå til å komme for sent». Selv om dette kan kategoriseres som en klage, er det lite sannsynlig at det blir gjort noe med.

E: Nei det stemmer. Og dette fører meg inn på mitt neste spørsmål – Hvordan eskalerer klager internt? Hvilke klager havner på ledelsens bord? Holdes klager skjult av mottaksapparatet? Tørr vi å si opp kontrakter hvor kunden klager for mye, og vil vi derfor ville vært bedre tjent med at kunden behandles av en konkurrent?

Q: Tenker du da på kontrakter i forhold til bedriftskunder?

R: Det kan være både bedrifts og privatkunder. Dersom kundesenteret til f.eks. Ventelo opplever at en kunde ringer og klager hver eneste gang han mottar en faktura bør ledelsen ta en strategisk vurdering på kunden.

Q: Ja, man kan tenke seg at det alltid er kunder som klager, uansett om der er misfornøyd eller ikke.

R: Ja, og derfor går dette på kapasiteten til kundeservice. Mitt neste spørsmål dreier seg om hva intervjuobjektet selv mener bør gjøres for å bli bedre på å håndtere klager. I tillegg må dere prøve å finne ut av hvilken type opplæring frontarbeiderne får. Siste nevnte dreier seg om

det rent juridiske. Hva sier kjøpsloven? Det skal dog sies at kundetilfredsheten ikke vil øke ved at man kaster paragrafer etter misfornøyde kunder.

Q: Det er klart. De ønsker gjerne å bruke ekstra energi på å gjøre kunden fornøyd. Men du mener at det ville vært en fin vinkling på oppgaven hvis vi kan snakke med en kunde som har vært gjennom en klageprosess i en av de utvalgte bedriftene?

R: Ja, ville gjort det på i hvert fall en av de. En ting er hva vi blir fortalt fra utsiden, men en annen ting er hva innsiden føler. Og hvis man skal få svar på faktorer som går på tilfredshet og WOM, så må man ha det fra kunden direkte.

Q: Det er helt sant, men vi hadde tenkt å vinkle oppgaven kun fra bedriftens side, og vi vet jo heller ikke hvor objektiv informasjonen fra kunden vil være. Tenk hvis kunden er venn av bedriften?

R: Ja, det er klart. Ideelt sett burde det vært spørreundersøkelse – men det blir vell å dra det litt langt.

Q: Ja, det får vi nok ikke tid til i denne oppgaven.

R: En refleksjon jeg har gjort meg er at kundegrunnlaget endrer seg veldig fort om dagen, mens de fleste bedrifter henger igjen med samme A4 prosesser som ble utformet for 10 år siden. Slike prosesskriv må være levende og tilpasset tiden og ikke minst kundene for å ha en verdi. Se for deg en kunde som står i kø i banken sin fordi han har spørsmål til rådgiveren sin. Mens kunden står i kø bruker han Iphonen til å google alle lette spørsmål, og har derfor kun de vanskelige spørsmålene igjen til rådgiver. Dette fenomenet gjør at det ikke lengre er et klart skille mellom første og andre linje, slik som det var før. Fallgruven er stor ved dårlig håndtering. Hvis man ikke tar hånd om klagen, kan ordet spre seg gjennom store nettverk som Facebook.

Q: Ja, sant. Noen av bedriftene vi skal intervjuer har vi valgt delvis fordi de har godt rykte, og andre fordi de har dårlig rykte. Googler vi for eksempel enkelte av dem, finnes det omtrent bare dårlige omtaler.



R: Interessant.

Q: Derfor blir det spennende å se prosessen fra deres side, og hvordan de strategisk sett jobber med det. Vi tenker at mange selskaper ser klager som slitsomme å håndtere, og noe som ikke gir verdi.

R: Ja, men her kommer omdømme-strategien til selskapet inn også. Hvis vi ser på et håndverker selskap vil vi nok finne et annerledes forhold til kundetilfredshet og klager enn i et typisk modent selskap hvor lange kundeforhold anses som viktig.

Q: Ja, det tror vi absolutt. Var det ellers andre ting som du stusset over i intervjuguiden? Spørsmål du ikke forstod?

R: Nei, jeg skjønner hvor dere vil med alle spørsmålene. Det eneste er at jeg ville hatt et annerledes format på guiden, men som sagt så skal jeg sende dere min. Det er viktig at struktur er på plass slik at dere kan styre innholdet i intervjuet. I tillegg vil nok intervjuobjektene lese referater fra møtene, for å unngå feilsitering. Det er veldig viktig å holde orden. Jeg har også nevnt dette tidligere, men savner linken mellom klager og kundetilfredshet. Man ønsker jo å se på om klageprosessen faktisk kan føre til høyere lojalitet.. Videre er det ikke gjort så mye strukturert arbeid på dette området før. Mye av det som tas frem er preget av erfaring og resultat av arbeid med prosesser over lang tid. Som fagområdet er dette med klagehåndtering veldig interessant.



Vedlegg 4: Sammendrag av intervju med leder i Bavaria

Om intervjuet

Vedrørende: Intervju leder

Sted: Bavaria Stavanger, Forus

Tidspunkt: 15.mars 2012. Kl 12.30

Intervjuobjekt: Sveinung Bø. Daglig leder, Bavaria Stavanger

Sammendrag

Q: Får dere klager? Hvor mange vil du anslå i måneden?

R: Vi har etter hvert blitt en stor bedrift som driver med mange ting; nytt verksted, utsalg av biler, bruktbil avdeling, ny bil avdeling og del lager. Alle mottar klager fra sine ting. Verkstedet har mest klager, typisk noe som har gått feil med bilen. Jeg vet ikke prosenttall på klager, men det er mindre klager nå enn før. Dette tror jeg er fordi vi har hatt rutine på klagesaker hvor vi tar de opp i fellesskap og diskutere dem. Prøver å finne det som er årsaken til klagen, enten det er en person eller noe annet. Så gjør vi da ting for å rette opp, og prøve å unngå samme feil igjen. Vi har fått system som fungerer og det har redusert antall klager veldig. På bilsalg, spesielt bruktbiler, prøver vi å levere i "ship shape", men en bruktbil er en brukt bil. Den koster mindre og er kjørt av noen andre. Da kan det være ting kundene ikke ser og kommer på etter en uke eller to. Klagen kommer da i etterkant. Vi kan ikke lage nye biler heller. Klart, vi fisker dem opp til en kjempe bra standard, men vi kan ikke gjøre dem til nye.

Q: Har dere eventuelle statistikker, som kan sammenligne mottatte klager f. eks januar 2011 med januar 2012?

R: Slike sammenligningstall har vi ikke, nei.

Q: Hatt dere hatt fokus på håndtering av klager?

R: Ja, QMA og ISO system er tilpasset BMW spesifikt, altså ikke bare til bilbransjen. Programmet er veldig rettet på de konkrete settingene vi har i vår bedrift. Der er det et klagehåndteringssystem som vi begynte med i 2004. Det har fungert bra i mange år.

Q: Registrerer dere klager eller er det regler på dette?

R: Ja, vi registrerer hvis det koster penger. Spørsmålet er om klagen skal registreres eller ikke. Man må finne en balansegang her. Hvis du spør meg, så får jeg klagen som kanskje har skåret seg en annen plass. Spør du de første du treffer på verkstedet så vil de kanskje si at de har 25 kunder til dagen, og at 15 av dem er kanskje klager. Det spørres hvordan du oppfatter det. Jeg ser på en klage som når vi har gjort en feil eller opptrådt på feil måte, som gjør at vi må ta en kostnad for å rette opp. Hvis det koster oss litt, skal vi dokumentere dette i en perm for å se hva vi gjorde og hva det kostet.

Q: En reell klage er altså når dere ser at dere har gjort en feil, og dere bør rydde opp?

R: Ja, eller da registrerer vi den. Det kan jo være en klage selv om det ikke fører til det.

Q: Så hvis en kunde kommer med en klage som dere ikke mener er reell så

R: ...tar vi alle på alvor, og behandler den som en klage hvis det er det kunden vil. Så får vi avdekket underveis. Det er noe med det at hvis en møter kunden med en gang så blir det bra. Det er en grunn til at vi har to ører og en munn. Det er viktig å høre og ta kunden på alvor. Av og til finner vi ut at vi har gjort en feil, mens andre ganger ser vi at vi ikke har gjort noe galt. Det gjør det en annen sak. Da må vi så fall forklare dette, men det er uansett bedre å ta det da med en gang.

Q: Men de sakene der dere ser at det ikke er deres feil? For eksempel, hvis jeg har hatt min bil på verksted, og dere har fikset feilen. Jeg kjører en kilometer og bilen bryter sammen. Det er ikke den opprinnelige feilen som gjør at bilen stopper, men jeg som kunde vil skylde på dere. Hva ville dere gjort da?

R: Rutinene er at vi får bilen inn til oss igjen. Vi vil ikke ta en slik sak på telefonen. Samtidig, vi driver jo butikk vi også. Hvis det er noen annet som er galt så er det en gylden mulighet til å selge inn en ny jobb. Men i tilfellet hvor kunden mener det er vår feil, men vi ser klart at det ikke er det, tar vi kunden med og viser/forklarer feilen. Da skjønner de fleste at det er logisk, og aksepterer det.

Q: Er dette vanskelig hvis kunden kan lite om bil?

R: Vi er flinke på bil, men det er mange kunder også. Men, mange kan ingenting og når vi da snakker på vår tekniske måte så blir det fort en kommunikasjonssvikt. Derfor har vi nå ansatt en jente med frisørbakgrunn slik at hun kan snakke med kunder på en annen måte. Det blir en

helt annen greie, for å kunne få en annen samtale. Hun sitter på mottak for verkstedet. Det er lett å være psykolog – de har bare pasientene, mens vi har bilen i tillegg.

Q: Har vi forstått deg riktig, at dere ikke har registreringssystem?

R: Joda, vi har det i permene og i en logg på pc. Om saken er lang vil den ligge i perm.

Q: Har dere fokus på kostnadsfaktorer? Registrerer dere dette?

R: Ja, det er jo gevinsten med å være opptatt av håndteringen. Når noen kommer med en bil og klager, så må de jo være uten bil for at vi skal kunne fikse noen ting. Da er det en kostnad for oss å ta inn bilen, i tillegg går vi glipp av den inntekten som vi ville hatt hvis han ikke klagde. Det blir dobbelt opp. I tillegg vil de nok ha leiebil, og hvis det er vår feil får de jo den gratis av oss. Så det blir fort veldig dyrt. Derfor har vi absolutt fokus på dette – vi ønsker å få luket ut feilen før vi gir bilen tilbake. I tillegg kommer administrasjonskostnadene rundt dette...

Q: Hva er en kundeklage for dere?

R: Vi ser på alle henvendelser som en kundeklage. I og med at vi driver verksted så er ikke alle klagene nødvendige å dokumentere. Det går på kostnader. Klager er en vanskelig definisjon, men vi tar all misnøye som en klage. Noe må de betale selv, for eksempel hvis garantien har gått ut. Før hadde vi fabrikkgaranti og kjøpsloven i Norge. Grenseganger på hva er hva. I dag har BMW gjort det lett, og sier at det er 5 år og 200 000 km som gjelder som garanti på alle biler. Det dekker mer enn den norske kjøpsloven. Det gjør at vi slipper disse tvilstilfellene. Garanti eller ikke.

Q: Har du eksempel på klage som ikke koster mye for dere, og derfor ikke blir registrert?

R: Ja, hvis noen for eksempel har fått skade på setetrekket og bilen er 2 år gammel. Skaden sitter på siden hvor man går ut og inn på, typisk utsatt plass som blir fort slitt. Mange tror det er dårlig kvalitet, hvor vi stiller spørsmålet om vedlikehold av setet har blitt gjort. De fleste stopper der har ikke har gjort noe vedlikehold. Dette ble gjerne sagt da de kjøpte bilen, og står i tillegg i instruksjonsboken, at vedlikehold må gjøres helst fire gang i året og minimum en gang i året. Mange er ikke obs på dette, og klager for de synes det er dårlig. For oss er ikke dette en reell klage, fordi det er slitasje skade. Vi kan hjelpe ved å enten gjøre vedlikehold eller trekke det opp på nytt, men da må kunden betale for det. De kan også kjøpe med seg en flaske eller to slik at det blir som nytt etterpå.

Q: Opplever dere at kunden blir fornøyd da?

R: Ja, møter vi kunden og forklarer, forteller at det er en grunn til at ting er sånn som de er, men igjen så er det litt personavhengig. Hvis en person er veldig A4, så blir de kanskje mer misfornøyd. Vi må kanskje forklare og bruke tid på det. Kommunikasjon, kommunikasjon, kommunikasjon...

Q: Hva er en god kunde for dere?

R: De mest lojale. For oss som selger biler til ca 200 000 - 3 mill, så tror mange at den som har kjøpt den dyreste bilen er den beste kunden, men det er det ikke. Det kan like godt være den som har spart i 10 år for å kjøpe bil til 250 000 som er den beste. Vi tenker mer lojalitet. Handler om de som er trofaste, og kjøper bil 1, 2 og 3 hos oss. Og bruker verkstedet. Det handler om å bygge kundeforhold og invitere gode kunder med på arrangementer, turer, opplevelser osv. De blir også ambassadører for oss.

Q: Tror du en god kunde kan klage?

R: Ja, helt klart. Kanskje ennå lettere i noen sammenhenger. En god kunde er kanskje godt kjente av huset, de er vant til å gå her. Terskelen er da mindre for å gi tilbakemelding.

Q: Opplever dere at en kunde kommer inn å er misfornøyd, men håndteringen deres gjør at kunden blir svært fornøyd, kanskje til og med lojal, i etterkant?

R: Ja, bra at du tar opp det. Det er min motivasjon, og jeg har noen med meg på den, men dessverre ikke alle. Min erfaring er at de verste klagene vi har hatt, som gjerne har involvert advokater, er de som skaper lojale kunder om vi klarer å lande de på en måte som kunden blir fornøyd med. Da får vi en kunde for livet. Ser det gang på gang. De har opplevd en krise med babyen deres og når dette fikses bra, blir alt bra i slutten. Dette handler også om tillit. Kjerneverdiene våre er ydmykhet, ærlighet og respekt. Ærlighet hvis det skjer noe i service som har gått galt – i stedet for å dekke over skal vi ringe kunden og gi beskjed, med forklaring på hvordan det ordnes.

Q: Bruker dere håndtering strategisk i forhold til konkurransefortrinn?

R: Ja, det blir det. Men klart, vi tenker ikke på det hver dag. Vi prøver å gjøre det så profit vi kan. Vi kan snu det til noe positivt.

Q: Tror du alle misfornøyde kunder klager?

R: Nei. Jeg er kjempe glad hvis noen klager. Da får vi mulighet til å gjøre noe med det. Det verste er de som ikke er fornøyde, men ikke gir beskjed. Seneste i dag leste jeg en klage på Facebook, hvor kunden ikke hadde tatt det med oss. Det var en helt urealistisk klage som vi vet hvorfor er sann. Det var tilfeldig at jeg fikk beskjed på e-post. Det er det verste jeg ser. Han ringte vi med en gang, og forklarer misforståelsen og at dette ordner vi uten kostnad. Liten sak for oss, men stor sak for han. Det hadde vært mye kjekkere om han bare kom til oss. Han har hatt bilen inne en gang før, også har det skjedd noe i etterkant. Det er som følge av at han har spart penger på å bruke et annet verksted tidligere. Vi kjenner historien rundt det, men dette skaper et problem. På Facebook har han kanskje 3-400 venner som kan se dette. Nå har han fjernet kommentaren fordi vi tok kontakt med ham direkte.

Q: Hvis en misfornøyd kunde klager, hva tror du gjør kunden fornøyd?

R: Ved å bli tatt på alvor. Jeg tror mange møter en kald skulder. Her møter kunden maks to ansatte som er involvert i klageprosessen. Hvis det går videre til importør blir flere involvert, men dette ser ikke kunden. Vi ønsker å gjøre ting grundig.

Q: Hva tror du gjør en misfornøyd kunde enda mer misfornøyd?

R: Ved å ikke se sakens utfall, dårlig kommunikasjon og dårlig håndteringen.

Q2: Du snakket om dette med lojale kunder. Behandler dere kunder forskjellig i forhold til hvilken kunde det er? Ser dere mellom fingrene på noen av dem?

R: Alle kunder er like, men noen er likere enn andre – var det en som sa. Hvis saken er klar er det ingen forskjeller. Men skal være ærlig og si at hvis vi har en kunde som har gått igjen år etter år, og vi ser tvilstilfeller, så faller det ofte kunden til gode som følge av lojaliteten. Vi hadde en taxisjåfør som har vært kunde siden 1996. Kundene til denne taxi sjåføren kommer ofte innom her og forteller at han må være kjøpt og betalt av BMW fordi han skryter så mye av oss. Han hadde nemlig en sak der garantien var gått ut og motoren ble ødelagt, men som følge av lojaliteten fikset vi dette for ham. En taxi har jo reparasjon hver andre måned. Vi snakket med importøren, og ble enige om at vi tok kostnaden. Tror ikke han snakker mindre positivt nå. Men klart, det må være en grensegang.

Q2: De gangene dere ser gjennom fingrene – må det på ditt bord eller kan den i verkstedet beslutte selv?

R: De kan beslutte selv. Hver avdeling har en leder som er ansvarlig selv og kan ta disse beslutningene. Jeg vil ha informasjon om alt, men de bestemmer selv. De har all myndighet til å avgjøre i første håndtering. Den letteste måten å få et kjempe problem på er å utsette et lite problem. Jo lengre ballen ruller, jo større blir den.

Q: Opplæring på ansatte i forhold til klagehåndtering – har dere det?

R: Ja, BMW har et program som alle selgere og mottakere skal gjennom. Tar ett år og består av mange moduler. Det er innom mange ting, men også håndtering av vanskelige kunder, klagehåndtering, hvordan opptre, brand behavior (vi representerer BMW), hva kunden forventer og hvordan vi må prestere derfra.

Q: Hva hvis saken er så stor at den må videre, hvor mange må kunden forholde seg til?

R: Ingen andre enn den han først har snakket med. I praksis, så vil kunden ofte snakke med leder. Først da til avdelingsleder, så eventuelt videre til meg. Men forbrukerkjøpsloven sier at hvis du har hatt samme feil mer enn tre ganger kan du kreve ny bil. Da blir jeg innblandet og kommer på banen. Jeg vil gjerne også snakke med kunden, for å gi kunden følelse av at vi tar det på alvor. Må vi gi dem ny bil er det masse kostnader forbundet med det. Men det er ikke så mange ledd her, alle er på samme gulv. Det er ikke langt til toppen.

Q: Hvis en kunde klager ofte, tørr dere si opp kunden? Å la kunden gå til konkurrenten?

R: Siden 1998 har dette skjedd med tre kunder. De blir da bedt de om å fortsette en annen plass. I et tilfelle ga vi en kunde en sjekk med pengene tilbake eller valget mellom å gi seg med klaging. Han valgte bilen. Vi ønsker jo ikke si opp kunder da.

Q: Har dere egen klage avdeling?

R: Nei, men vi har en egen ansatt som jobber med garanti. Han snakker ikke nødvendigvis med kunden.

Q: Lærer dere av klagene dere får?

R: Ja, men klager som vi må ordne som er uforskyldt lærer vi ingenting av. For eksempel når vi skifter kjølevann og det lekker når kunden har gått, kan det kanskje være noen som ikke har skrudd noe skikkelig. Rutinen er da at mekanikeren får bilen tilbake og retter egne feil. Hvis det ikke går, så skal kundebehandleren sørge for at mekanikeren skal signere på fakturaen som lages internt, slik at mekanikeren ser hva som har skjedd og hva det koster oss. Der vil

jeg si at vi har noen småting som vi har lært oppover. For eksempel det å bruke nye skruer i stedet for gamle fordi det holder bedre og koster oss lite.

Q: Tar dere slike ting som det opp i plenum?

R: Alle saker fra verkstedet tar vi opp i møtet hver tirsdag. Større saker tas på ledermøtene.

Q: Når kunden først klager, har dere regler på behandlingstid?

R: Frist innen 24 timer på svar på alle henvendelser. Men noen saker trenger lengre behandlingstid. Hvis noen har kjøpt en ny bil og opplever feil etter en dag, hvorpå vi ikke kan fikse feilen med en gang, må vi videre i dialog med BMW. Denne dialogen kan dra tiden litt mer ut enn normalt. Vi er ellers alltid tilbake kjapt og sier om vi vet hva problemet er eller ikke. Responstiden avhenger av omfang. Vi avtaler også tid med kunden, og holder kontakten.

Q2: Når dere får inn klagen, hvordan håndterer dere de i forhold til systemet kunden har klaget gjennom?

R: Alle skal svares på måten de selv henvender seg på. Det er ikke alltid like enkelt. For eksempel klager ofte ansatte fra en (anonym) bedrift via e-post, og de er ofte veeeeldig lange. Da er det lettere å ringe dem. Videre blir vi gjerne enige om å skrive konklusjon på e-post, selv om dialogen har gått på telefon. Alternativet er møter, hvis det er store og dyre ting.

Q2: Hva med klagen som man ser kommer til å eskalere? Kunden har for eksempel ringt advokat. Har dere maler i slike situasjoner?

R: Vi har ingen mal, fordi ingen klager er like. Det er stadig vekk nye ting.

Q: Sier dere alltid beklager? Uansett om dere ikke har skyld?

R: Per Ivar svarer bedre på dette. Men ja, man bør si unnskyld. Usikkert om alle gjør det, men en bør jo beklage opplevelsen kunden har hatt. Det å vise medfølelse er viktig. Kunden opplever jo et problem, og dette kan en beklage på vegne av merket uansett.

Q: Hvordan system benytter kunder seg av når de klager? E-post, telefon, osv...

R: De mest vanlige er telefon, e-post, butikk henvendelser, på nettside - som kan gå via BMW, importør. Vi har hatt god effekt av at alle kunder får en kundeundersøkelse på e-post etterpå. De prøver vi å følge opp på. Der har Per Ivar en egen perm med dokumentasjon.



Mange av disse blir løst på telefon. Vi skriver alltid ned hva som har blitt gjort. Der har vi gått fra å få tilbakemelding en gang i året, til hver dag. Dette er vi fornøyd med.

Q2: Fanger spørreundersøkelsen opp klager?

R: Både og. Det fanger opp de som går herfra og som ikke klager, men er misfornøyd. Det går kanskje en uke, og når det da plutselig popper opp en e-mail fra oss kan en like godt skrive en klage hvis det var noe der.

Q: Så det gjør det enklere å klage da? Hva hvis kunden ikke er fornøyd etter klageprosessen, følger dere da opp i etterkant?

R: Det skjer av og til det, at vi må avvise noe og kunden er ikke fornøyd. Heldigvis er ikke dette så ofte. Vi kommer ofte til enighet selv om vi må avvise, men det er jo noen saker som er så urimelige at kunden ikke aksepterer. Vi må allikevel være så proffe som vi kan og behandle det skikkelig uten å være usaklig. I noen tilfeller ringer vi opp i etterkant. Bavaria var en av de første til og ansatte en kvalitetssjef i 2003. Vi har fått mange oppgaver etter hvert, men han hadde fast rutine på å ringe rundt hver syvende kunde, for å ha oppfølging av dialog. Nå er det blitt til e-post. At vi hadde fokus på dette i en liten butikk som dette, hadde en kjempe effekt.

Q: Hva må til for at klagehåndteringen her skal bli enda bedre?

R: Først og fremst går det på kapasitet. Når det oppstår en klage er det ofte fordi vi må ordne noe etterpå. Jeg snakker mye verksted nå, fordi det er der de fleste ligger. Når bilen må inn på verksted for noe, kan det være ventetid på 10 dager. Hvis bilen står og ikke kan brukes må man jo på en måte løse det, og der har vi en utfordring. Vi ender opp med en del overtid og ekstra jobbing da. Kabalen må jo gå opp. Vi holder på å bygge nytt anlegg og med det vil det bli bedre fra september. Allikevel er det mange ting vi kan gjøre bedre, men dette er det første jeg kommer på. Jeg tror det er lettere å låne noe annet i mens hvis det er snakk om en klokke eller telefon.

Q2: Tror du at du vet om alle klagene som skjer? Tror du noe kan holdes skjult?

R: Ja, noe holdes nok skjult. Blir verken fortalt til noen eller registrert. Samtidig har vi vært opptatt av å ha takhøyde for at alle skal gi beskjed når de har gjort en feil. Hvis noen er ute og prøvekjører en bil, er så uheldig og kjører i en kant, vil en kanskje ikke gi beskjed til noen. Allikevel er det slik at vi skal gi beskjed, og ta det med kunden etter på. Der har man tilliten

igjen. Det skal være så åpent at det ikke skal være en terskel for sånt. Ingen fæle konsekvenser heller. Vi skal drive butikken sammen.

Q: La oss si at kunden klager, men klagen er ikke reell. Det vil si at kundens misnøye ikke er deres feil, den kan ligge hos kunden alene. Har dere mulighet til å gi kunden noe som ekstra service?

R: Ryktet er det første jeg tenker på. Mange klager og det gjør noe med snakket. Misfornøyde kunder snakker med flere enn fornøyde. Det er ikke kostnaden som mange tenker. For eksempel er jeg alltid inne på "Tripadvisor" hvis jeg skal nye plasser. Det er interessant å se hva kundene faktisk sier. BMW sin 5-star rating, som kommer til oss nå, kommer til å bli skummelt. Kunden kan skrive rett inn på forsiden av vår hjemmeside. Det eneste det er sensur på er hvis noen henger ut noen med navn (sjikane). Det blir sperret fra firma i Tyskland. Da får man stjerne klassifisering på hvordan man er som forhandler i forhold til de andre.

Q: Hva var grunnlaget for å legge det opp slik for kundene?

R: Vi har ønsket å ha det slik selv. Når kunden får muligheten til å snakke, vil jo vi kunne se hvor vi ligger i dag. De aller fleste er fornøyd, og systemet vårt er bra. Med dette får vi vist til alle hvordan vi er. Det vil alltid være noen som er misfornøyd, de kan man da ta tak i der og da. Samtidig vil alle de positive historiene også komme ut. Det er nemlig ikke mange som skriver på Facebook hvor fornøyde de var på bilverkstedet. En annen ting er at dette vil skjerpe oss selv også. Det vil tross alt være på framsiden av vår hjemmeside.

Q: Hvorfor har dere en satsning på dette? Hva har gjort at tiltakene dere nå har satt tilverks har blitt sett på som viktige?

R: Dette er en lang historie, men kort versjonen er at Bavaria ønsker å være en annerledes bilbutikk. Og spør du de andre sier de nok det samme. Vi har gjort mye internt og for kundene for å vise at vi er annerledes enn de andre, både på profileringer, kundeføring, markedsføring og kundeopplevelser.

Vedlegg 5: Sammendrag av intervju med medarbeider i Bavaria

Om intervjuet

Vedrørende: Intervju medarbeider

Sted: Bavaria Stavanger, Forus

Tidspunkt: 15.mars 2012. Kl 13.30

Intervjuobjekt: Per Ivar Espe. Kundeservicesjef, Bavaria Stavanger

Sammendrag

Q: Du jobber med selve kundeklage delen i Bavaria. Møter du nesten alle kundene som kommer inn?

R: De som sitter i kundefront får de fleste, jeg får de andre. Vi prøver å behandle klager der og da. Ellers er det opp til Sveinung. Kunden forventer da litt mer om klagen går videre. Jeg mener det er best å behandle ting med en gang. Det har alle myndigheter til å gjøre.

Q: Hvor mange klager får dere i løpet av en måned?

R: Det varierer. Rene klager er det ikke mange av, kanskje 3-4. De registreres gjennom CSI systemet.

Q: Legges det inn manuelt av dere?

R: Ja, det gjør det. Videre i prosessen har vi litt oppfølging gjennom e-post på kundene. De kundene som ønsker tilbakemelding når de registreres klagen får jeg e-post på. De kontakter jeg direkte. Det som ikke regnes som klager, bare påpekelsers eller kommentarer, får vi daglig. Gjerne 2-3 stk. Det går mer på produktet, for eksempel "dette skal jo vare lengre". Da er det ikke vi som har gjort noe «galt», men det ligger på produktet.

Q: Vil alle klager bli fanget opp i CSI systemet?

R: Nei, ikke såne som kommer over disk...

Q: Hvordan har det seg?

R: Det handler mest om produkt. Og da er det sånn at det kan være en ny eller gammel bil. Klagen kunne vært at de mener at dette skulle vart lengre, det er noe som vi ordner opp i der

og da. Enten får de medhold- ja vi fikser bilen og det koster ikke kunden noe (da er ofte bilen under 5 år, og han som kunde og bruker kan påvirke). Da blir det lagt inn på historikken til bilen og vi reklamere til BMW. Alt annet, der vi har gjort en jobb og kunden klager på jobben vi har gjort, vil bli fanget opp i QMA. Da er det et skjema vi fyller ut - hva klagen går på, hva vi har gjort for å løse det og kostnad. Dette logger vi.

R: Er dette arkiveringssystemet, slik at dere kan gå tilbake og se på tidligere klager?

Q: Ja, de permene har jeg på kontoret mitt.

Q2: Du nevnte 3-4 klager i måneden. Syns du det er bra at det ikke er så mange? Eller vil du hatt flere?

R: Det er positivt med klager. I de fleste tilfellene, når jeg tar kontakt med kunden, kan vi forbedre våre rutiner, kunden blir fornøyd med at vi tar action, og vi og kunden har kommet et hakk videre. Mot de som ikke sier noe, for eksempel fikk vi en e-post i dag om en som hadde vært inne med bilen her og i etterkant lagt ut på Facebook at han aldri skulle bruke oss mer. Det var en venn som hadde fanget det opp og sendt e-post til en selger om det. Det er mye verre. Da vet jeg ikke om kunden vil ha kontakt med oss. Gjør det han bare surere hvis jeg ringer? Eller at det er en som tar kontakt og vi sammen løser det problemet. Det gjør ingenting å få klager, men det er klart foretrukket at de kommer direkte til oss.

Q; Ringte du kunden?

R: Nei, vi har ikke ringt enda. Det er så nylig. Bare fått undersøkt kunden til nå.

Q: Hvordan tror du dere blir mottatt av kunden når dere ringer?

R: Kunden hadde forventet at vi skulle hjelpe ham, men vi klarte det ikke. Han kjørte så innom noen andre og fikk hjelp. Sånn at det blir jo å snakke om hva og hvorfor. Det er ingenting vi kan gjøre nå i saken, bare høre hans opplevelse, og hva vi har svart ut ifra hans forventninger.

Q: Hva er en god kunde?

R: En som velger å bruke oss fremfor alle andre. En som stoler på oss, at har vi gjør en jobb som de kan være trygge på at blir gjort riktig. Og at vi er trygge på at kunden har fått det han ønsket. Det handler litt om økonomi. Vi skal jo tjene penger på å fikse biler, og hvis vi gjør

det feil så... Det kommer fort ut. Gjør vi feil hører vi det kjappere enn om vi har gjort noe fantastisk flott.

Q: Tror du en god kunde kan klage?

R: Ja, absolutt. Du kan si det sånn at vi har en sjåførscole firma som kunder her. De har vell rundt tjue BMW`er, og de er gode kunder. Vi får mye klager fra de, men gjerne mest på produktet og ikke oss. De gangene det går på oss er det kapasitet, og at vi ikke kan hjelpe de så fort som de ønsker. Vi forstår jo dette, skulle jo gjerne hjulpet de i går, men det blir gjerne et par dager allikevel. De er gode kunder selv om de klager...

Q: Vil du si at dere strekker dere lengre for å hjelpe de gode kundene?

R: Ja, det tror jeg. Om ikke bevisst, så ubevisst. Det har nok litt med at om en kunde som kommer inn her, brøler og skriker, vil det bli helt naturlig for kundebehandleren å låse seg litt. I stedet for å bli løsningsorientert. Begge kan være gode kunder, men det er betydelig lettere å hjelpe ham som er rolig.

Q: Hva om samme kunde klager gjentatte ganger og blir mer til bry for dere. Tørr dere si opp kunden eller kontakten og heller la en konkurrent overta de?

R: Vi har vel gjort dette. Bedt kunder komme med kvitteringer og håndskrevne ting på det han ønsker å få gjort. Men ikke ofte, kanskje en gang eller to siden jeg begynte.

Q: Du nevnte dette med skjemaet kunden får i etterkant av service, hva skjer med de som bare kommer med en kommentar, og ikke en klage?

R: Litt delt. Noe føler man bare er skrevet som en kommentar for kunden, selv om gjerne scoren er god. Vi pleier da å dele dette kundenotatet, sånn at alle får beskjeden. Hvis det er andre som er veldig dårlige, men ikke ønsker kontakt, kan det være vi kontakter kunden allikevel for å høre. Dette er vanskelig å vite, om man skal ringe eller ikke på slike saker. De verste har jeg ringt.

Q: Hvordan oppfatter dere at kunden har vært mot dere når dere ringer kunder som ikke vil ha kontakt?

R: Som regel positivt. Noen lurer jo på hvorfor jeg ringer. Den korte dialogen passer jeg på å ringe tidlig på dagen. Da har de ikke bygd opp sinnet. Mange svarer at "de bare krysset av",

og ikke har lagt vekt på det. Kjenner meg selv igjen i dette for så vidt. Vi kontakter utelukkende alle de som ønsker å bli kontaktet.

Q2: Får dere mye positiv tilbakemelding på dette?

R: Mange som har noe negativt å komme med, svarer mer da. Vi har en skala fra svært fornøyd til svært misfornøyd. Som regel er de fornøyd, og dette systemet vektlegger at vi får en score på 75 %. Ringer man til kunden er alt kanskje på topp, men vår natur er å svare fornøyd framfor svært fornøyd. Bil service er jo i utgangspunktet negativt fordi det bare er utgifter. Det er ikke lett å få en kunde svært fornøyd.

Q: Hva med de som bare kommer med en notis. De har jo brukt sin tid i etterkant på å gi tilbakemelding. Sett fra kundens ståsted, fortjener ikke de tilbakemeldinger? Hva tenker du om dette?

R: Rent kapasitetsmessig er det rundt 60-70 kunder per måned som vi får tilbakemelding fra. Det er svært få i forhold til antall biler vi har inne. Har vi ca 30 biler inne på verksted til dagen, og ganger dette opp med antall arbeidsdager, så blir det en del. Total tilbakemelding på e-post er liten. Det gjenspeiler at det ikke er alle som gidder å ta seg tid. Mest sannsynlig er de fornøyd. Så å kontakte dem hadde kanskje ikke tatt så mye tid, men jeg vet ikke om jeg hadde rukket det. Skal jeg kontakte en kunde så må jeg ha litt bakgrunn, og ikke bare ringe for å ringe. Da er det greit å finne bilaget for når han var inne, hvem som har skrudd på bilen, og hvem som har hatt dialogen.

Q: Kartlegger dere forventningene når kunden klager?

R: Det spørres jo hva klagen går ut på da, men nei.

Q: Beklager dere, uansett hvem som har skyld?

R: Jeg tar meg selv ofte i å starte et brev eller e-post med en beklagelse. Uansett. Hvis de har tatt seg tid til å klage, synes jeg det er beklagelig at de må ta seg tid til å sende brev, ringe eller komme innom.

Q: Dere ønsker å håndtere klagen med en gang. Har dere opplæring av ansatte i forhold til dette?

R: Vi har ”Service management”- trening med sertifisering. Det er tre i kundemottak som har gjort dette. Den fjerde startet etter de andre og venter bare på kursstart for å begynne.

Q: Hvordan eskaleres klager internt? Hvis dere ikke kan gjøre noe med det der og da, hva må gjøres for at en klage skal havne hos deg eller hos Sveinung?

R: I første omgang er det hvis det låser seg. Dette har med kommunikasjon å gjøre. Når de kommer til meg har det gjerne låst seg mellom kundemottak og kunde. De er ikke konstruktive lengre, og det blir kjefting. Da er det alltid godt med nye folk. Hvis det skal eskalere opp til Sveinung er det kunden selv som har bedt om det, eller tar kontakt. Da kan det være at vi har avslått en klage, godt begrunnet, men kunden er ikke fornøyd med det.

Q: Hvis dere avslår klager er det på bakgrunn av regelverk?

R: Ja.

Q: Følger dere alltid disse reglene fullt ut?

R: Nei, det moralske ansvaret kommer jo også inn. En bil som har vært på service eller reparasjon, og kommer tilbake med skrape i lakken, kan være vanskelig å forholde seg til. Er det vår feil eller er det kundens feil? Vi har tatt inn bilen, mekanikeren har gått over og sett at det er en skrape her og der, men det første kunden gjør når han henter bilen er å klage. Det er vanskelig, man ønsker jo å tro på kunden, men i mange tilfeller vet man at han driver bløff. Vi har hatt mange ublide kunder på grunn av det.

Q: Du sa at som regel ender det med positiv utfall. Tror du største delen fører til større lojalitet i etterkant?

R: Hva skal jeg si, de produktene vi jobber med er ganske dyre. Det er mulig at våre kunder har litt høyere forventninger enn andre bilmerker. Vi har jo en importør bak oss, så når vi føler vi har strekt oss en del for kunden, kan vi gå til importøren og be om hjelp. Og i de fleste tilfellene har vi positive tilbakemeldinger fra det. Når vi da kan gå til kunden igjen og fortelle at vi er enige med ham, at vi har sett på saken på ny, er min erfaring at kunden ønsker å bruke oss igjen i etterkant.

Q: Tror du at en klageprosess er mer krevende siden det ofte er mye penger involvert i bil?

R: Nei, kanskje ikke mer krevende...

Q: Ta kompensasjon for eksempel, for å smøre kunden litt ekstra, har dere mulighet for det? Eller vil kostnader holde dere tilbake?

R: Nei, vi kan strekke oss ganske langt. Hvis kunden er berettiga en kompensasjon så kan vi gi det.

Q2: Har dere mulighet til å gi kunden noe ekstra, selv om feilen ikke er på deres side? Bare for å gjøre kunden ekstra fornøyd

R: Nei, ikke ofte. I de fleste tilfeller er det sånn at de får utført en jobb, de klager for at noe burde vart lengre, så sjekker vi garantien som kanskje er gått ut. Så får de kanskje dekket delene og vi tar litt av arbeidet, slik at det blir en tredeling. Og da har kunden ofte ikke egentlig krav på dette, men vi er enige i at det skulle vart lengre.

Q1:....men da går det jo på at det er deres feil. Dette handler mer om de gangene det ikke er Bavarias feil. Som å gi noe for å øke tilfredsheten hos kunden.

R: Hvis vi har hatt en bil inne og fikset den for 20 000 kroner, og kunden klager i etterkant, var det mye penger å fikse for en slik feil på en ny bil. Når kunden da skal ha service på bilen så får han 20 % avslag. Det gjør vi av og til. Dette er vår kaffekopp kan du si.

Q: Hva hvis dere har service på bilen for en spesifikk feil, men dere ser at det også er noe annet som burde fikses på. Hva da?

R: Ja, det skjer ofte. For eksempel at vi har lappet et dekk på bilen, som ikke var i beskrivelsen av jobben vi skulle utføre på bilen. Også er det jo det at vi prøver å vaske bilene etter service. Om ikke håndvask, så i hvert fall spyle av det verste. Da ser vi jo samtidig om det er ting med bilen som kan fikses.

Q: Hvordan ønsker dere at kunden skal oppleve systemet i forhold til tid og ressurser?

R: Dette CSI systemet er jo et BMW system. De i kundefront har ansvaret for å fikse ting med en gang. Det skal være enkelt å bruke. Slike ting går ikke alltid inn i et system heller, det er heller ting som bare blir ordnet der og da. Hvis det skal inn i QMA permen så blir det litt mer omfattende. Tror ikke det oppfattes som vanskelig for kunden å klage her. En kjenner jo selv at man blir gående å tygge på en klage før en faktisk klager.

Q: Sjekker dere i ettertid om kunden er fornøyd?

R: Nei, det gjør vi ikke. Men vi merker det på dem.

Q: Hva gjør dere hvis kunden fortsatt er misfornøyd i etterkant av klagen?

R: Det er vanskelig. Du kan si det sånn at hvis vi føler at vi har strekt oss så langt at vi ikke kan gi mer, men kunden er fortsatt er misfornøyd, så er det ikke stort mer vi kan gjøre. Må bare innse at man ikke klarte å hjelpe.

Q: Mener du da at kunden har bedt om for mye av dere?

R: Noen ganger, ja. Andre ganger, kanskje ikke. Det er mange ganger at man er helt enig med kunden, men klarer ikke hjelpe ham allikevel. Vi kan gi av firmaet her og av importør, men det er ikke nok. Kunden sitter igjen med en kostnad selv, som han ikke forventer. Det ser man på kunden. De kundene som er både sinte og forbannet på oss, ser vi også at kommer igjen. Spesielt taxisjåfører. Litt rett må vi da ha gjort likevel.

Q: Vil du si at dere lærer av klagene?

R: Ikke alle klagene, men de fleste.

Q: Hvorfor ikke av alle?

R: Noen av dem er rett og slett håpløse forespørsler som man bare må dytte bak skuldrene og glemme.

Q: La oss si at noen klager på service....

R: Da tar vi tak! Det er de viktigste tilbakemeldingene våre. Produktet kan vi ikke gjøre så mye med. Vår behandling derimot, der kan det være interne prosesser som ikke fungerer. Rutiner i forhold til bestilling av deler osv. Det tar vi tak i.

Q: Vi hører jo historier om for eksempel hvor viktig det er at personen som kommer inn i butikken blir møtt med en gang. Er det kunder som kommer inn her og lurert litt på hvordan de skal gå fram? Hva hvis noen kommer inn i skikkelige arbeidsklær, vil han bli annerledes behandlet enn en med dress og stresskoffert?

R: Der har vi gjort noen grep i kundefront. Vi har nemlig ansatt en med bakgrunn som frisør. Det er hennes oppgave å sprette opp når det kommer folk inn her. Det er viktig, spesielt siden vi sitter litt lengre bak i lokalet.

Q: Dere har fokusert på å bruke kundeklagesystemet litt aktivt, er det noen grunn til dette?

R: Ja, produktene i dag blir mer og mer like. Enten du kjøper Volkswagen eller BMW – produktene er så gode i dag at det har mindre betydning. For at kunden da skal komme tilbake

hit, må vi ha den servicen de forventer. Lærer vi da ikke av kundene våre, kommer de ikke tilbake. Da står vi stand by.

Q2: Tror du at dere har et bra rykte?

R: Det kommer seg nok. Før mente folk at det var dyrt hos Bavaria, men det forsvinner mer og mer vekk nå.

Q: Hvilke konsekvenser får dere av å håndtere en sak dårlig?

R: Da må vi bare legge oss flate. Da avblåser vi alt og gir kunden rett.

Q: Hva kan denne kunden gjøre mot ryktet deres?

R: En negativ person snakker med mye flere enn en positiv person gjør, så det er kritisk med sånne folk.

Q: Hvis dere har en komplisert sak, hvor det er noe feil i systemene deres, og dere derfor retter opp i det, vil dere fortelle det til kunden i etterkant?

R: Ja, hvis det var det så tror jeg det. Ærlighet varer lengst. Vi hadde inne en bil for et par uker siden, hvor vi hadde gitt pris på å fikse bremsen. Kundemottakeren som leverte ut bilen reagerte på at det var dyrt, men sa ikke noe der og da. Men han tok saken opp med meg etterpå, vi sjekket, og fant ut at hvis vi bare erstattet med nye deler var det ikke store prisforskjellen. Vi ringte derfor kunden og forklarte situasjonen. Hun hadde betalt for mye i forhold til det vi hadde gjort. Så vi ønsket at hun skulle komme tilbake slik at vi fikk gjøre arbeidet på nytt uten å betale for det. Kunden ble kjempe fornøyd. Jeg tror det at hvis vi avdekker sånne ting har vi bare gode ting å tjene på dette. Det er en måte å bygge tillit på. Mange ganger har vi funnet ut at vi har tatt betalt for service, men tatt dobbel betaling. Når det har blitt oppdaget ringer vi kunden, og det er utvilsomt tillitsvekkende.

Q: Avslutningsvis, hvis du skulle tenkt på forbedringsområder i systemet deres?

R: Spørsmålene i kundeundersøkelsen vi sender ut må gjøres noe med. De trigger ikke. Det andre er at det interne systemet er litt tungvindt, men det er BMW sitt system.



Vedlegg 6: Sammendrag av intervju med leder i Askeland Ur & Smykker

Om intervjuet

Vedrørende: Intervju leder

Sted: Askeland, Ur og Smykker. Stavanger sentrum

Tidspunkt: 16.mars 2012. Kl 12.00

Intervjuobjekt: Anders Askeland. Daglig leder, Askeland Ur & Smykker

Sammendrag

Q: Kan du fortell litt om klagehåndteringsprosessen deres?

R: Jeg skiller ofte mellom to prosesser. Den første går på produkter som er dekket av garanti av leverandører og den andre på prosesser vi har gjort. Dette er to forskjellige prosesser i forhold til håndtering. Hvordan man får kunden til å forstå det med garanti- og reklamasjonstid? Hva er egentlig reklamasjonsrett? Det er jo ingen fasitsvar per i dag, men vi kunne hatt enda klarer linjer.

På våre egne ting går det på at en del av det som oppfattes som reklamasjon er ikke det, hvor smidig skal man da være? Ekstremt bestemt eller rund i kantene? Det er jo tross alt butikk man driver, og vi kan jo ikke gi alt vekk gratis. Men jeg skjønner jo at enten er kunden glad eller misfornøyd. Er kunden misfornøyd kan man garantere at vedkommende vil snakke om det, så det er en vanskelig balanse. Jeg føler og at folk kanskje har større og større forventninger i dag i forhold til tidligere, og da blir det vanskeligere og vanskeligere å håndtere kundene.

Q: Hva mener du med at når kunden reklamerer så er det mange ganger ikke reklamasjon?

R: Det er ikke lenge siden jeg hadde en kar som forlangte å få et nytt ur. Kunden hadde kjøpt klokken til jul, og hatt uret inne en gang tidligere. Da gjaldt det teknisk feil, og feilen ble fikset av verkstedet vårt. Da kunden kom innom på mandag hadde han fått vann, eller dogg, i klokken. Da ga jeg ham et nytt ur uten diskusjon. Hvis vi skulle ha vært bastante i forhold til fakta ville vi tatt en test for og sjekket uret. Sannsynligvis ville vi kunne identifisert at det var helt vanntett, og at det som sannsynligvis har skjedd er at han har hatt kronen man stiller med ute - og dusjet. Med andre ord, det var kunden sin feil at uret ikke lengre virket.

Q: Hvorfor ga dere han da ny klokke når det sannsynligvis var hans feil?

R: Fordi han hadde vært inne en gang før med samme klokke, og jeg følte da at det var dumt at han skulle måtte springe fram og tilbake. I tillegg var vi usikre på hva problemstillingen faktisk var. Han er et kjent ansikt her i byen, så vi måtte bare få det uret ut av verden. Det er dog helt klart at hadde vi kun forholdt oss til fakta ville vi kunne bevist at det var vedkommendes feil. Som sagt, dette er en vanskelig balansegang.

Q: Så dere strekker dere litt lengre for å gjøre en kunde dere kjenner til fornøyd?

R: Det er tilfeldig, og ikke gjennomført. Nå gjorde jeg dette fordi jeg sier hei til ham på gaten, men det hender at vi gjør det andre ganger også. Det hjelper hvis kunden er ydmyk og smilende, i stedet for å være vanskelig. Hvis de er sinte og sure så smitter det på oss, og hvis vi da finner ut at vi ikke har gjort noe feil, så blir vi mer rigide.

Q: Hva hvis dere finner ut at det er kunden sin feil, og dere bestemmer dere for ikke å gi kunden noen form for kompensasjon - tror du da at denne kunden kommer tilbake?

R: Ikke nødvendigvis. Folk var mer lojale før – kanskje fordi folk reiser mer, kan shoppe både her og der, det er mye flere merker og forskjellige tilbud over alt. Derfor har vi fokus på service. Det er ikke mange firmaer i vår bransje som har et serviceverktøy med tre ansatte på jobb til enhver tid. Vi har investert mye tid og penger på dette. Når du kommer hit og ser på dyre ting, skal du få følelsen av at vi tar vare på deg som kunde. Ikke bare salgsmaskiner.

Q: Vet du hvor mange kundeklager dere får i løpet av en måned?

R: Jeg vil si at vi slipper forholdsvis billig fra det. Kan tenke meg at vi får omlag 1-2 henvendelser i uken. Det skal da sies at alle disse ikke er klager, noen henvendelser krever kun at man diskuterer det der og da.

Q: Registrerer dere alle disse henvendelsene?

R: Nei, og derfor har vi ikke konkrete statistikker eller tall å vise til. Vi har ikke gått inn for å lage et slikt system. Det er ingen spesiell grunn til dette, men det har aldri vært et tema. Rett og slett fordi kundeklager aldri har vært et problem her hos oss. Samtidig er det klart at det alltid vil dukke opp utfordringer, men disse håndterer vi så godt som mulig der og da.



Q: Når man kjøper en klokke i utlandet følger det kun med 1 års garanti mot 5 års garanti på klokker kjøpt i Norge. Hva gjør dere med kunder som kommer hit med utenlandske klokker hvor garantien har gått ut?

R: Først ser vi på hvordan garantien er fylt ut. Ofte er den ikke komplett, og hvis papirene ikke er i orden, nytter det ikke en gang for oss å sende dette produktet til leverandører, fordi det avises umiddelbart. Så da må vi bare forklare kunden situasjonen. Vi er villig til å ta det inn og sende det til leverandøren i Norge, det tar vi betalt for (porto + lønn). Det forstår folk stort sett. Problem oppstår heller når vi først får tilbakemelding fra leverandøren på at de ikke kommer til å reparere produktet på garanti. Dette blir ofte vanskelig for kunden å forstå, men det er jo opp til vedkommende.

Q: Samtidig er det jo en mulighet for dere å vinne min lojalitet gjennom å hjelpe meg i en vanskelig sak?

R: Ja, men i utgangspunktet så har ikke du vært lojal ovenfor oss. Du har jo kjøpt klokken en annen plass. I tillegg kan vi jo ikke jobbe gratis. Men det er klart at målet er jo å hjelpe så mye som mulig. Men vi må forholde oss til norsk lov og fakta, og hjelpe innenfor de vilkårene. Av og til får vi hjelp av leverandører som kanskje er noe smidige, og noen ganger ikke. Så det svinger litt og er ikke bastant.

Q: Har dere noen form for lavkostnadskompensasjon dere kan tilby kunder som kommer til dere med ikke-reelle klager?

R: Nei, men er det småting som vi kan rette på, uten å måtte sende produktet av gårde, så kan vi gjøre det. Men vi stikker ikke noe i hendene på dem.

Q: Hvis en kunde klager på en sak gjeldende garanti, og leverandøren setter seg på bakbena. Kan dere da gjøre noe?

R: Ikke hvis leverandøren sier nei. Vi kan jo fikse det selv, men da får jo jeg en regning på 1000 kr. Er jeg villig til det? Vi prøver å gjøre så godt så mulig. Vi føler jo ofte at vi blir dårlig behandlet av kunden, for faktisk så hjelper vi en kunde som har kjøpt noe et annet sted ved å ta ham i mot, registrere og sende produktet ut – alt selv om de ikke har kjøpt hos oss. Og i tilfeller hvor leverandøren ikke mener det er en garantisak, så er det vi som får problemet etterpå. Hvis man har solgt produktet selv der i mot, så hender det at vi tar det selv. Men her

vil jeg påstå at vi er noe mer smidige og greie med våre egne kunder – for de har jo vært greie med oss.

Q: Hvilken av klagehåndteringsprosessene deres er mest utfordrende?

R: Den til leverandørene er ganske grei, fordi der kan vi forholde oss til lover og regler som er nedskrevet. Men det som går på klager i forhold til det vi har gjort selv er mer utfordrende. Vi kan ofte synes at vi har gjort en tilfredsstillende jobb, mens kunden syns noe annet. Da må vi rett og slett ta en diskusjon på huset – skal vi stå på vårt eller gjøre kunden tilfreds?

Q: Har dere regler og prosedyrer dere følger i slike håndteringssaker?

R: Vi er så små at når vi har problemer med kunder så diskuterer frontpersonalet seg i mellom, og ansatte på verkstedet seg i mellom. Dette kan ofte bli utfordrende, fordi vi på gulvet er mer service orienterte. Det er jo tross alt vi som må takle kunden. Men skulle det vært et kjempe problem, så tar vi en runde på det etterpå; Gjorde vi det rett her? Kunne vi gjort det annerledes?

Q: Vil du si at dere lærer av klagene dere får?

R: Ja, og mye går på informasjon. Av og til er vi flinke, og av og til ikke. Vi har forbedret datasystemet vårt slik at vi bedre kan informere kunder. Før slet vi oss i hjel med å ringe kunder, og dere vet jo selv at det ikke alltid er så lett å nå folk på telefon. Og hvis vi da i tillegg forteller kunden når vi endelig får tak i vedkommende at vi har prøvd å ringe mange ganger, så tror de jo ofte ikke på oss. Men i dag blir det logget, og vi sender automatisk en melding på telefonen etterpå. Så da blir det kunden sitt ansvar å ta kontakt med oss igjen

Q: Hva er betydningen av en klage for dere?

R: Hvis klagen er berettiget må vi bli bedre. Videre vil et godt håndteringssystem kunne gjøre kundene mer lojale.

Q: Hadde du helst sett at dere fikk mindre klager?

R: Den perfekte verden finnes ikke, men vi er på et nivå der vi ikke sliter med klager. Det å ha et par diskusjoner i ny og ne skader jo ingen. Men håndteringen er viktig, og må gjøres på en måte som ender med positive utfall. Jeg mener vi som oftest kommer bra ut.

Q: Hvordan tror du markedet ser på dere som bedrift?

R: Jeg håper og tror at ryktet vårt er bra, men man vil aldri få folk 100 % fornøyde. Med kommunikasjonsmulighetene som finnes i dag kan man jo spre negative rykter fort, og nå ekstremt mange. De positive historiene kommer aldri ut, men sånn er verden og det må vi leve med. Vi opplevde en gang at en person la noe negativt ut om oss på Facebook. Vi prøvde å kontakte ham, men han ønsket ikke å snakke med oss. Det forteller jo litt om vedkommende da, syns jeg.

Q: Følger dere med på Facebook eller Twitter?

R: Vi har en Facebook side, og følger litt med. Her kan kunder legge inn meldinger, og det var også her den kunden la ut klagen. Men hvis ikke folk vil snakke med oss, kan vi jo ikke gjøre noe.

Q: Tror du alle misfornøyde kunder klager?

R: Nei. Jeg har jo litt samme holdning selv, sier ikke alltid ifra. Men det er mye bedre å få beskjed.

Q: For meg dreier det seg mye om hvor lett det er å klage – Er det enkelt å klage hos dere?

R: Ja, det mener jeg. Vi holder jo til her, og alle kan komme hit med tilbakemeldinger. I dag er det jo også så enkelt å ta det over Facebook. Vi har også e-post adresse som ligger enkelt tilgjengelig på hjemmesiden. Så det bør ikke være vanskelig.

Q: Hva er en god kunde for dere?

R: En fornøyd kunde.

Q: Kan en god kunde klage?

R: Ja.

Q: Hva mener du gjør en misfornøyd kunde fornøyd når vedkommende klager?

R: Det dreier seg jo om å gjøre kunden fornøyd, og det kan vi gjøre i alle tilfeller. Men spørsmålet er jo om det faktisk er rett å gjøre det. Hvis vi snakker om garantier for eksempel.

Q: Hvilke virkemidler ser du som de viktigste for å oppnå tilfredshet i slike situasjoner?

R: Kunden forventer å få ting løst, og forventer å få det gratis. Vi kommer her tilbake til garantier og skyldfordeling, og det er ikke lett å lage en klar oppskrift. Jeg tror folk vil ha en

unnskyldning og en løsning. Løsningen trenger ikke nødvendigvis innebære at vi er kostnadsbæreren. I det store og det hele må vi møte kundens forventninger.

Q: Hva er forbedringspotensialet i deres system i dag?

R: Vi kan gjøre det enklere å bedre i forhold til prissetting. Vi kan også bli bedre på å lære deltidsansatte om generell informasjon, prising og tekniske problemstillinger. Igjen går det mye på informasjon – og det er jo lettere i dag enn før blant annet på grunn av internett.

Q: Lærer dere opp ansatte på klagehåndtering?

R: Nei, men vi har opplæring på fakta internt. Videre prøver vi å få ting til å gå seg til, men det tar tid.

Q: Er det ønskelig at enhver ansatt skal håndtere klager selv, eller ønsker du at alt skal gå via deg?

R: Begge deler, noe til meg, og noe til verkstedet. Jo mer kompetanse man har – jo bedre kan man formulere seg i samtaler med kunden. For meg er det viktig at ting er gjennomtenkt, og at de rette folkene tar fatt i problemet. Jeg, som nesten er født her, har mye mer kompetanse enn deltidsansatte. I så måte er det ofte bedre at jeg tar over i vanskelige situasjoner.

Q: Men tror du kunden ser viktigheten av å snakke med deg over en deltidsansatt, selv om det da vil medføre en lengre prosess?

R: Ja, jeg tror at de foretrekker at den med mest kompetanse tar seg an en slik situasjon.

Q: Hva karakteriserer de sakene som ender opp hos deg?

R: Det er mye forskjellig, men det kan for eksempel være håpløse tilfeller gjeldende garantier i grenseland.

Q: Hva er det beste med deres system i dag?

R: Jeg er stolt av at vi har brukt mye tid, penger og ressurser på å prioritere service. Vi har flinke fagfolk med mye kompetanse som derfor kan håndtere tekniske produkter. Videre er jeg fornøyd med datasystemet vårt som har hjulpet med informasjon mot kunden.

Q: Tørr dere si opp kontrakter?



R: Ja. Det er ikke alle som kan være våre kunder. Hvis jeg har prøvd fire ganger å gjøre en kunde fornøyd, og det ikke fungerer, er det kanskje på tide å bytte beite.

Q: Sjekker dere om kunden er fornøyd i etterkant?

R: Nei, ikke systematisk. Vi merker om de er fornøyde eller ikke når de går her i fra. Vi lever av kunder, og gjør så godt vi kan for å tilfredsstille dem. Av og til kan vi strekke oss lengre, men noen ganger kan vi være firkantede. Det finnes ingen fasitsvar, og det er det som gjør dette vanskelig.

Q: Hva tror du en misfornøyd kunde kan gjøre mot bedriften?

R: De kan spre negative historier om oss. Dette er spesielt aktuelt i dag på grunn av internett, men dette må vi bare leve med. Hvis det blir skrevet noe om oss, får vi det nok ikke med oss – vi er ikke nok aktive.

Q: Tror du at dere kan ha fordeler i forhold til misfornøyde kunder på bakgrunn av at dere er en familiebedrift?

R: Nei, det tror jeg ikke. Det som betyr noe er håndtering. Jeg mener det er viktig å ha godt voksent bemanning som er kompetente og troverdige, slik at kunden faktisk føler at de bak disken vet hva de snakker om. Møter man bare på en haug med ”småunger”, noe man gjør flere plasser, så er ikke dette veldig troverdig. Jeg mener at man ikke kan gjennomføre drift med ansatte som er for unge, fordi de er billigst. Man må investere i kompetanse, for å ha mulighet til å håndtere vanskelige kunder best mulig.

Q: Hva er det største forbedringspotensialet til systemet ditt?

R: Det ville vært bra å få til en bra formel i forhold til de som har kjøpt produkter utenlands. De er ikke klar over hva som ligger i garantien, og vi skulle lagd et system som gjorde at folk forstod og aksepterte det. Det kunne spart oss for mange diskusjoner.

Q: Informerer dere kunden om dette garantiproblemet?

R: Ja, men da tror mange at vi hevner oss fordi de ikke kjøpte produktet her. Det er jo overhodet ikke det vi vil, samtidig som jeg heller ikke vil ende opp med regningen.

Q: Vet du markedsandelen deres? Eller posisjonen?



R: Dette er jo en liten bransje, så på det å selge dyre produkter tror jeg vi har en god posisjon, spesielt på klokkesiden. Men prosentandel tørr jeg ikke svare på. Jeg pleier å si; Vi bor i verdens beste land, som i dag er verdens beste plass å drive business på – og det skal vi være glade for.



Vedlegg 7: Sammendrag av intervju med medarbeider i Askeland Ur & Smykker

Om intervjuet

Vedrørende: Intervju medarbeider

Sted: Askeland, Ur og Smykker. Stavanger sentrum

Tidspunkt: 16.mars 2012. Kl 13.00

Intervjuobjekt: Espen Midthun. Butikkmedarbeider, Askeland Ur & Smykker

Sammendrag

Q: Kan du fortelle oss litt om klagehåndteringsprosessen deres?

R: Ja. Vi skiller mellom håndteringsprosesser på garanti og ikke-garanti. Når det kommer til saken omhandlende garantier sender vi produktene tilbake til leverandør. Nettopp fordi det er dem som har ansvaret for garantier.

Q: Får dere også klager som ikke har noe med disse garantiene å gjøre?

R: Ja, garantien kan jo gå ut. Et annet alternativ er at produktet ikke har holdt mål.

Q: Hvordan responderer du til en kunde som klager direkte til deg?

R: Jeg beklager alltid for at kunden har opplevd en uheldig situasjon. Videre forklarer jeg hvorfor situasjonen har oppstått. Hvis klagen for eksempel handler om en del som ikke har kommet hit i tide, kan grunnen være at den må bestilles fra utlandet. Da kan det ofte ta lengre tid, ettersom en og en del ikke sendes hver for seg, men samles opp for å spare kostnader.

Q: Har dere et registreringssystem for klagen dere mottar?

R: Nei, men vi har et system hvor vi registrerer alle henvendelser som går på reparasjoner. I dette systemet har vi mulighet til å notere eventuelle kundeklager – og det gjør vi også.

Q: Registrerer dere bare ”store” klager der da?

R: Det er litt forskjellig, og kommer an på hvem som mottar klagen, samt hva utfallet blir. I situasjoner som nevnt tidligere er det ofte ikke nødvendig, fordi vi finner ut av situasjonen med en gang, og kunden får kanskje beskjed om å hente delen dagen etterpå.

Q: Vet du hvor mange klager får dere i løpet av en mnd?

R: Nei, det er uvisst.

Q: Så dere blir ikke målt på dette med andre ord?

R: Nei. Vet egentlig ikke hvorfor, men vi er jo bare 8 personer som jobber her. Tror kanskje at grunnen er at vi tar sakene som kommer der og da.

Q: Mener du at dere håndterer misfornøyde kunder på en bra måte?

R: Ja.

Q: Hva gjør dere hvis kunden ikke er fornøyd med klagehåndteringen?

R: Det er det situasjonsbestemt. Hvis vi har gjort alt vi kan, er det jo egentlig ikke så mye mer å gjøre. Slik er det dessverre i noen tilfeller – enkelte vil bare ikke forstå.

Q: Tenker dere da at kunden er så slitsom, at dere faktisk er tjent med at vedkommende går til konkurrenten?

R: Ja.

Q: Hva er da betydningen av en klage for dere?

R: Det er en viktig påminnelse om at vi ikke har gjort jobben vår. Noen ganger er det vår feil, andre ganger ikke. I tillegg har vi jo, som nevnt tidligere, situasjoner hvor vi må gå til leverandørene fordi de ikke har levert.

Q: Har du vært i en situasjon hvor du har sympati for kunden, men ikke kan gjøre noe for å løse saken fordi leverandøren setter seg på bakbena?

R: Ja, det skjer i tilfeller hvor deler har tatt for lang tid å få levert hit. Men dersom vi da har samme del på lager, for eksempel i form av en klokkelenke, kan vi gi denne til kunden – slik at saken kommer ut av verden fortere. Dette har vi gjort også. Den eneste kostnaden for oss da er at vi ikke kan selge klokken som lenken var på, før vi mottar lenken fra leverandøren. Jeg mener dette egentlig ikke er en kostnad i kroner og øre. Det viktigste er å gjøre kunden fornøyd uansett.

Q: Hva er en god kunde for dere?



R: Alle kundene våre er gode kunder. Alle er hjertelig velkomne her hos oss.

Q: Har dere stamkunder?

R: Ja.

Q: Ser du da på en stamkunde som en bedre kunde enn de som kommer her for første gang?

R: Nei. Alle skal ha samme service. Jeg har sett mange eksempler på kunder som kommer innom for første gang, som kommer igjen en andre gang og kjøper veldig dyre produkter. Nylig fikk vi besøk av en danske som så ”sliten” ut. Eller med andre ord, det så ikke ut som om kunden hadde penger i det hele tatt. Kunden hadde fått vann i klokken, og derfor lagt uret i ovnen for å få ut fukt. Det han ikke hadde tenkt på var at plastglasset ikke tåler varme, og derfor smeltet. I forbindelse med dette ønsket han at vi skulle reparere klokken, noe som kostet ham kr.6000. Da jeg spurte ham om han ønsket en reserveklokke mens vi utførte reparasjonen ga han beskjed om at han ikke trengte det. Grunnen var at han hadde en reserveklokke – en Rolex i fullt gull verdt 200 000. Jeg mener at dette eksempelet viser at vi behandler alle likt. Synet skal ikke bedra.

Q: Vil en stamkunde kunne oppleve en annerledes klagehåndtering?

R: Ja, det tror jeg nok, og dette er bevist.

Q: Hva tror du gjør en kunde mer misfornøyd når vedkommende klager`?

R: Og ikke å bli tatt på alvor.

Q: Hva tror du gjør en kunde fornøyd når vedkommende klager da?

R: Det motsatte - å bli tatt på alvor.

Q: Har du som frontpersonal nok makt til å løse et problem med en gang det oppstår?

R: Ja, vi må ikke ta saken videre til daglig leder hvis vi ikke ønsker det selv.

Q: Hva er forbedringspotensialet med deres system?

R: Vi kan bli bedre på bestilling av deler. Der har vi jo gjort en del grep allerede, så det har blitt bedre. Jeg tenker da på oppfølging av ting som ikke kommer i tide. Før ventet vi til kunden klagde før vi purret på delen. Nå har vi et system der vi purrer med en gang vi mener leveringstiden har vært for lang.



Q: Har dere regler og prosedyrer som skal følges i klagesituasjoner?

R: Nei, i hvert fall ikke noe som er skrevet ned.

Q: Diskuterer dere vanskelige saker på møter?

R: Ja. Men som sagt så er vi ikke så mange som jobber her, så trenger ikke veldig store møter. Vi diskuterer heller når det er rolig i butikken.

Q: Tror du at dere kan prate med hverandre om alt når det kommer til kundeklager? Eller holdes noen klager skjult?

R: Jeg tror ikke noe holdes skjult. Vi er stort sett tre personer på jobb, og da får de andre med seg hva som skjer og hva som blir sagt.

Q: Kartlegger dere forventningene til kunden når vedkommende klager?

R: Ja, det gjør vi ved å stille spørsmål. Vi har for eksempel en kunde som kom innom med en ring som måtte fikses. Vi fikk det ikke til her, og sendte derfor ringen til Tyskland. De fikk det heller ikke til, og ringen er derfor nå i Kina. På grunn av dette har vi lovet kunden en kompensasjon, men jeg vet ikke per i dag hva det blir.

Q: Hvilken type kompensasjon har dere mulighet til å gi kunder?

R: Avslag på pris, utføre noe gratis, kjøpe blomster osv.

Q: Bruker dere kompensasjon hver gang en kunde klager?

R: Nei.

Q: Synes du systemet deres er bra som det er?

R: Ja, det fungerer.

Q: Men hvilke utfordringer står dere ovenfor da?

R: Jeg mener at klageren burde få holde seg til samme person, men dette er vanskelig å få til. Jeg kan tenke meg at det er frustrerende for kunden å måtte gjenta historien hver gang han kommer innom. Vi bruker datasystemet jeg nevnte tidligere, så det hjelper jo litt.

Q: Er dette datasystemet et kundeoppfølgingssystem da?



R: Ja, alle kunder som har levert noe inn for reparasjon er registrert der.

Q: Er det ikke registrert hva klagen dreier seg om der da?

R: Jo, men det er jo reparasjonssystemet, og klagen er ofte ikke beskrevet detaljert. I tillegg kan vi noen ganger glemme å registrere hendelser her, spesielt dersom det er travelt på jobb. Vi skulle jo da heller ha brukt et ekstra minutt på å føre alt skikkelig inn.

Q: Hva skjer hvis en kunde klager på noe vedkommende mener skal være innen for garantien, men dere mener at det går utenfor?

R: Vi fikser det på kunden sin regning uansett. Men av og til står vi sak mot sak. Da dreier det seg ofte om slagskader. Vi kan jo dette, og kan ofte se ting som kunden ikke ser fordi vi har utstyr spesialisert på dette.

Q: Hva skjer når klagen gjelder noe som er kundens feil direkte?

R: Vi tar hver sak hver for seg. Vi er nok litt mildere hvis kunden har lidd, for eksempel som følge av at han kom for sent til et viktig møte fordi klokken sto. Vi strekker oss noen ganger mer enn nødvendig. Hvis kunden kommer inn i butikken med ydmykhet så kan vedkommende tjene enormt.

Q: Har dere opplæring på nyansatte i forhold til klagehåndtering?

R: Nei, ikke annet enn at de som jobber minst ofte henvender seg til oss som har jobbet her lengst.

Q: Er de som ikke har jobbet her så lenge noen gang alene på jobb?

R: Nei. Så de trenger egentlig ikke snakke med kunder som klager. Men det er jo ikke alt vi heller kan fikse, spesielt etter stengetid hos leverandørene. Da kan vi jo ikke sjekke opp hvor delen befinner seg.

Q: Hvor lang behandlingstid har dere?

R: Alt fra en time til en uke, men vi skal uansett ha gitt beskjed innen tidsfristen vi har gitt kunden.

Q: Har dere noen gang oppdaget misfornøyde kunder på nett og i sosiale medier?



R: Nei, eller noen la ut noe på Facebook en gang. Men uttalelsen var så hinsides at det ikke hadde noe med saken å gjøre en gang, og derfor gjorde vi ikke noe. Det kan godt være at det ligger negative skriv om oss på nettet, men det kan jeg ikke si sikker, for vi har ikke en sensor ute.

Q: Hvordan kan kunder klage hos dere?

R: På e-post, telefon og i butikken. All kontaktinformasjon ligger ute på hjemmesiden.

Q: Er det etter din mening enkle måter å få gitt tilbakemeldinger på?

R: Jeg tror det skal være lett.

Q: Følger dere opp en kunde som har klaget i etterkant?

R: Nei, men jeg vet ikke hvorfor vi ikke gjør det. Vi merker jo egentlig om kunden er fornøyd eller ikke når vedkommende forlater butikken. Men det er klart at det kan ha oppstått ting i etterkant som vi ikke ser, og der er vi kanskje for dårlige.

Q: Lærer dere av klager og tilbakemeldinger dere får fra kunder?

R: Ja. Vi har jo for eksempel forbedret oss på dette som gjelder purring på leverandører når produkter ikke kommer hit i planlagt tid. Dette er vi også flinke på å gi beskjed til kundene om.

Q: Informerer dere kunden om eventuelle forbedringer dere gjør internt i bedriften som følge av en klage?

R: Nei, ikke i etterkant.

Q: Hva tror du en misfornøyd kunde kan gjøre mot bedriften?

R: Det tror jeg er mye. Kunden kan jo skrive negative ting om oss i leserinnlegg og på sosiale medier. I tillegg kan kunden fortelle om den negative hendelsen til sine venner og bekjente, og på den måten spre et negativt bilde av oss.

Q: Hva gjør dere hvis dere mottar en kommentar, som ikke kan kategoriseres som en klage?

R: Vi snakker med kunden, og prøver å forklare situasjonen.

Q: Skulle du ønske dere hadde mindre eller flere klager?



R: Mindre. Her har vi allerede tatt grep. Ettersom vi ønsker å være en dyrere og mer eksklusiv forhandler enn de rundt oss og derfor ikke selger noe til under kr 2000, har vi allerede luket ut mye av problemet.

Q: Tror du alle misfornøyde kunder klager?

R: Nei.

Q: Hvis det totale antallet av kundeklager hadde gått ned, tror du det dette ville indikert at dere har færre misfornøyde kunder?

R: Ja, selvfølgelig.



Vedlegg 8: Sammendrag av intervju med leder i Renaa Restauranter

Om intervjuet

Vedrørende: Intervju leder

Sted: Renaa Restauranter, Stavanger sentrum

Tidspunkt: 30.mars 2012. Kl 14.00

Intervjuobjekt: Marie Sævareid. Salgs- og bookingsansvarlig.

Sammendrag

Q: Hvilke type klager får Renaa?

R: Vi får mest klager under i restauranten. Disse er som regel ikke er så vanskelig å rette opp i med en gang. De klagene jeg mottar på telefon og e-post er vanskeligere å håndtere, fordi kunden har tenkt mye på det og er skikkelig misfornøyd. Videre vet jeg jo ofte ikke hva som faktisk har skjedd.

Q: Er det et større initiativ å klage i etterkant?

R: Ja, det tror jeg. Det er ikke lettere eller vanskeligere, men noen foretrekker bare å få tenkt litt på situasjoner før de gjør noe med det.

Q: Hvordan ser klageprosessen ut når du mottar klager?

R: Jeg må først finne ut hvem som har hatt med klagen å gjøre, for å finne ut vår side av saken. Ofte har vi en helt annen oppfattelse enn kunden har. Videre går jeg da tilbake til kunden og forklarer hva og hvorfor. Videre prøver jeg å få dem til å forstå, og dette er vanskeligere i etterkant. Disse klagene er ofte litt større enn de vi opplever i restauranten, nettopp fordi kunden har tenkt på det en stund. Uansett føles det ofte større for kunden. Men ofte får vi også bare kommentarer på ting. Uansett må jeg ta en vurdering på om vi vil tilby kompensasjon eller ikke – ettersom dette er det mest virkefulle middelet.

Q: Hva kjennetegner en klage som får kompensasjon og en klage som ikke får kompensasjon?

R: Vi får av og til klager på folk som mener å ha blitt matforgiftet. På dette har vi rutiner ved å få sendt inn prøver. I tilfeller hvor disse ikke viser noe må vi jo bare beklage situasjonen,

men kan ikke gjøre så mye mer. Gjesten har kanskje spist en av to hundre solgte burgere den dagen, og da er det jo rart av bare denne ene kunden skulle blitt dårlig. Det argumentet bruker vi ofte i forklaringen. Men det er vanskelig å generalisere dette da, vi tar jo hver situasjon hver for seg. Mange klager for eksempel på bookingtidspunkter, og da dreier det seg ofte om misforståelser. I slike situasjoner må vi ofte bare forklare.

Q: Opplever du at misfornøyde kunder som ikke får kompensasjon ikke blir fornøyd?

R: Ja, men vi kan jo ikke gi vekk butikken for det. Man kommer uansett langt med kommunikasjon, og så lenge folk blir tatt på alvor ender situasjoner som oftest greit.

Q: Tror du kompensasjon ville gjort disse kundene fornøyde?

R: Muligens, det er ofte det som skal til. Vi har opplevd at vi får falske klager kun fordi gjestene vil ha ting gratis. I begynnelsen var det ofte sånn – veldig mange klagde, selv om det ikke var noe galt. På grunn av dette er vi blitt hardere på dette området i dag.

Q: Er det vanskelig å skille mellom reelle og ikke-reelle klager?

R: Ja, men man må jo ta utgangspunkt i at alle klager er reelle, og så sjekke opp i det. Da klarer man ofte å nøste litt opp i problemet. I dag er det ikke veldig mange som kommer med klager på matforgiftning, så innstramningen har hatt en virkning. Videre sjekker vi alltid, og vi gir alltid tilbakemelding.

Q: Svarer du alltid klager på samme måte som de henvendte seg til deg på?

R: Ja, som regel. Det er enklest å ta det på telefon, fordi folk ofte legger litt på når de skriver e-post. Derfor ringer jeg av og til opp til kunder hvis jeg får en stor sak sendt på e-post. Samtidig synes jeg det er greit å ha ting skriftlig, slik at man kan gå tilbake og se hva som har blitt sagt i etterkant.

Q: Registrerer du klager?

R: Ja. Det er ikke et veldig avansert system – en e-postmappe. Alle klagene som kommer inn ligger her. Hvis jeg får en klage på telefon skriver jeg et referat av samtalen i e-post og sender til de andre i bedriften som trenger å vite om det, for så legge den i klagemappen.

Q: Hva med klager i restauranten?

R: Det blir registrert i dagsoppgjøret hvis de må gi vekk noe gjennom en knapp på kassen.

Q: Følger dere med på denne statistikken?

R: Ja, jeg følger med på det. Men det har ikke vært så mye at jeg har vært nødt til å ta tak i det.

Q: Kan dere da oppdage at dere får mye klager på en spesiell ting?

R: Vi har ikke fått tilbakemeldinger på dette. Det folk klager på er enten maten (selve kvaliteten) eller service. Jeg har ikke sett at noe har skilt seg ut i forhold til antall klager. Det kan hende at servitørene får flere tilbakemeldinger på enkelte retter, som kanskje ikke er en klage en gang, men at dette faller gjennom. Det er klart at det kan være enkelte matretter som får flere klager enn andre, men da er det ofte klassikerne som selges 10 ganger oftere enn resten. Da er jo det naturlig. Vi fått klager på forventninger – hvis gjester spiser i matsalen forventer de fine dining, noe det ikke er. Da dreier det seg ofte om misforståelser under bookingen. Dette har jeg lært av da, og nå skjer det mindre feil på dette området.

Q: Hva bruker dere registreringssystemet til?

R: Ikke så mye annet enn å gå tilbake å se. Er det samme ting som går igjen? Er det de samme personene som klager? Dette gir oss svar på hva vi gjør galt.

Q: Syns du det er positivt å motta klager?

R: Ja, det er bedre at de sier i fra. Det beste er jo selvfølgelig at alle er fornøyde, men det er jo ikke reelt. Vi jobber jo med mennesker.

Q: Kan kundeklager være et tema på personalmøter?

R: Ja, men det har ikke vært det fordi jeg ikke ser en rød tråd gjennom klagene. Men har vi fått en alvorlig klage, så kan vi selvfølgelig kalle inn til møte kun på bakgrunn av klagen. Ikke bare er det greit for den som har hatt med klagen å gjøre, men også for andre, slik at vi kan lære av hverandre,

Q: Hvor mange klager får dere i løpet av en måned?

R: Jeg har ikke tallet her nå, men jeg tipper et par i måneden på -post og telefon. I restauranten har jeg ikke helt oversikt fordi alt ikke blir registrert. Dette kan være et forbedringspotensial. Men i hovedsak vil jeg si at de store klagene alltid vil få en form for kompensasjon. Det er alltid restaurantsjef på jobb, og skal derfor vite om disse hendelsene.

Q: Hva gjør dere for å få folk til å klage?

R: Man kan jo ofte se på folk at de er misfornøyde. Da må man prøve å få dem til å si hva de mener. Når vi spør om maten smaker og de automatisk svarer ja selv om vi ser at det ikke er sant, må man prøve å få dem til å si det. Uten om det gjør vi ikke noe aktivt.

Q: Tror du servitørene kommer med oppfølgingsspørsmål i slike situasjoner?

R: Både og. Noen gjør det nok. Det har nok noe med hvor mye tid de har. Det er nok ikke veldig vanlig. Det merker jeg og når jeg har jobbet som servitør, jeg kom ofte ikke med et ekstra spørsmål. Det får holde med et spørsmål.

Q: Hva vil du at servitørene dine skal gjøre i en situasjon hvor kunden, etter å ha spist opp og sier at maten ikke smakte?

R: Da må de forklare at kunden faktisk måtte gitt beskjed da vi spurte om de svarte. Sånne situasjoner ettergir et inntrykk av at kunden fisker etter gratis mat.

Q: Hvilke klager kan eskalere opp til en leder?

R: Da er det mye som går galt ut ifra en situasjon. Gjerne misfornøyd med maten, med påfølgende dårlig behandling, og stemningen blir verre og verre. Altså, mange småting som til sammen blir en stor ting.

Q: Når en servitør opplever å motta en ikke-reell klage, ser du helst at servitøren skal gi kunden en kaffe for å blidgjøre, eller å være streng for ikke å skape et inntrykk av at dere gir bort restauranten?

R: Gratis kaffe kan man alltid gi vekk, men ikke noe mer enn det. Men det er klart at det er avhengig av situasjon. Dersom noen slår seg helt vrang kan det kanskje lønne seg og bare gi etter. De resterende gjestene ser jo tross alt at det blir dårlig stemning.

Q: Har dere opplæring på håndtering av kundeklager?

R: Det er veldig vanskelig å ha generell opplæring på dette. Servitørene vet at de må finne ut hva som er galt, snakke med gjesten, snakke med kjøkkenet hvis det er maten og videre snakke med restaurantsjef om hvordan situasjonen skal løses. Opplæringen stopper her, og dreier seg om kommunikasjon. Gjestene setter ofte pris på at en ansvarlig kommer og snakker med dem i en slik situasjon, fordi det viser at de blir tatt på alvor.



Q: Har dere noen gang gitt etter for en ikke-reell klage kun for å gjøre kunden fornøyd?

R: Ja, det skjer ganske ofte. Servitøren må vurdere om det er verdt å ta kampen.

Q: Hvordan er forholdet mellom kjøkkenet og servitørene?

R: Det er veldig bra. Dette er faktisk den eneste plassen jeg har jobbet hvor dette overhodet ikke er et problem. Det er ikke mye dårlig stemning mellom oss. Grunnen til det er at Sven Erik Renaa er veldig bestemt på at kundene skal ha en god opplevelse, så han har ingen regler på slike ting. Hvis han hadde fått vite at kjøkkenet hadde sagt nei til noe ville han slått ned på det umiddelbart. Det kan likevel hende at noen kvier seg til å snakke med kokkene når de har mye å gjøre.

Q: Håndterer dere klager fra stamkunder annerledes?

R: Nei, ikke klager, men behandlingen er annerledes i utgangspunktet. Dette gjør kanskje at de aldri kommer til det punktet hvor de må klage.

Q: Har du opplevd å ha kunder som faktisk klager så ofte, at du til slutt har måtte be dem om å gå en annen plass for å spise?

R: Nei, det har vi aldri sagt, men hvis de alltid klager forsvinner de jo til slutt.

Q: Er det godt nok tilrettelagt for kunden å klage?

R: Jeg vet ikke hva vi skulle gjort annerledes, det blir jo mye direkte kontakt med servitøren i restauranten. I tillegg har de mulighet til å klage på e-post og telefon i etterkant. Jeg føler ikke at vi er i en situasjon hvor vi kan ha en evaluering, eller questback i etterkant. Hvis vi har hatt store arrangementer har vi likevel oppfølging etter selskapet for å sjekke at de var fornøyde. Jeg mener dette ikke blir relevant å gjøre med alle.

Q: Hva med kunder som faktisk har klagd?

R: De har vi oppfølging på. Hvis vi har gitt de gavekort for eksempel vil vi kontakte dem i etterkant. Dette gjelder ikke de som har fått en gratis dessert i restauranten, men de som kommer tilbake for å prøve oss en gang til.

Q: Hva tror du en misfornøyd kunde kan gjøre mot ryktet deres?



R: Det spørres jo på kontaktnettet, men de kan jo snakke om den negative opplevelsen og det er ikke bra.

Q: Hva er forbedringspotensialet med håndteringen deres?

R: Mye går på det vi gjør direkte i restauranten, ettersom mye av det vi får på e-post og telefon er at vi har prøvd å klage når de var på besøk. Vi må bli flinkere å fange dette opp. Vi må også bli flinkere på å få kunden til å gi beskjed når man kan se at de ikke mener at maten var god. I tillegg må vi følge klager godt nok opp, slik at folk går fornøyde ut. Dette må vi terpe på. Faktisk får vi mest klager når det er lite å gjøre.



Vedlegg 9: Sammendrag av intervju med medarbeider i Renaa Restauranter

Om intervjuet

Vedrørende: Intervju medarbeider
Sted: Renaa Restauranter, Stavanger sentrum
Tidspunkt: 30.mars 2012. Kl 13.00
Intervjuobjekt: Marie Soldal. Lærling og servitør

Sammendrag

Q: Hvilke typer klager får dere?

R: Det er litt forskjellig, men mye dreier seg om kvaliteten på maten, som for eksempel at den kunne vært varmere og ikke smaker nok. Videre kan vi også få klager på drikken. Noe som går litt igjen hos oss er temperaturen på rødvin. Den skal være temperert, men vi oppbevarer den i kjøleskap fordi den blir så fort varm i glasset. Dette får vi en del klager, eller kommentarer på, men når vi forklarer dem at den fort blir varm igjen går det som oftest greit.

Q: Får dere klager på andre ting enn mat og drikke?

R: Ja, noen ganger kan vi få klager på plassering av bordreservasjoner. Som dere kanskje har lagt merke til har vi en skyvedør som lager litt lyd når den går opp og igjen, og derfor vil ingen sitte der fordi den distraherer. Folk vil helst sitte lengst inne i restauranten. Andre klager kan gjelde service.

Q: Hvor ofte får dere klager?

R: Kanskje en hver kveld. Det er jo alltid noen som skal være vanskelige. Men vi får sjeldent store klager.

Q: Prater dere om klagene når de kommer?

R: Ja, spesielt siden jeg er lærling. Jeg føler meg ikke alltid helt trygg, jeg har jo bare jobbet her et halvt år.

Q: Blir dere målt på klager på noen som helst måte?

R: Hvis de klager og kunden faktisk er berettiget en oppmerksomhet blir dette registrert på kassen. For eksempel hvis vi har glemt å slå inn maten kan vi tilby dem dessert, da har vi et valg på kassen som heter “oppmerksomhet gjest”, og oppmerksomheten blir da registrert på dags oppgjøret. Da kan man se hver måned hvor mange oppmerksomheter vi har gitt bort. Det hender også at snakker om klager på personalmøter, men da helst hvis vi har mottatt flere enn vanlig. Kanskje hvis det har vært en rolig måned på restauranten så kobler vi litt ut. Det er vanskeligere å være oppmerksom når det ikke er noe å gjøre. Ironisk nok, for når restauranten er full har vi fullt fokus.

Q: Klager kunder også gjennom andre kanaler enn i restauranten?

R: Ja, men ikke så ofte. Disse klagene går mer på vår oppmerksomhet til kunden, altså service.

Q: Får dere beskjed dersom en av kveldens reserverasjoner gjelder kunder som tidligere har klagd?

R: Ja, da får vi beskjed om at vi må passe ekstra godt på dem.

Q: Hva ser du på som en kundeklage?

R: Når gjesten ikke er fornøyd, eller når jeg må rette opp i noe og gjøre det bedre til neste gang.

Q: Hva med kommentarer da? For eksempel at kaffen ikke var så god.

R: Jeg kan ikke gjøre så mye hvis kaffen allerede er drukket opp. Men dersom de ikke har drukket noe av den, så kan det bli litt annerledes. Da ville jeg kanskje gitt dem en ny.

Q: Hva er verst å få klager på mat eller service?

R: Maten. Hvis jeg for eksempel bestiller feil må jo vedkommende sitte og vente til retten er ferdig, og det synes jeg er vondt. Da beklager jeg alltid, da er det jo min feil.

Q: Hva med forholdet mellom dere servitører og kokkene – kan det være vanskelig å gi beskjed til kokkene at kunder ikke er fornøyd med maten? Servitører er jo ofte mer serviceorienterte enn ansatte på kjøkkenet.

R: Jeg syntes ikke dette er noe problem, jeg går til kjøkkenet uansett. Men det kan være mindre gøy når det koker på kjøkkenet og kokkene er sinte og stressede.

Q: Har dere pratet om betydningen av klager for restauranten?

R: Ja, vi hadde nettopp personalmøte hvor vi fikk beskjed om at vi hadde fått for mange klager på en måned. Da fikk vi beskjed om at kommunikasjonen måtte bli bedre. Klagene hadde vist kommet ved skiftbytte (når dagvaktene går av, og kveldsvaktene går på), og vi hadde kommunisert dårlig. De som gikk på hadde ikke kontroll.

Q: Men hva er betydningen av en klage?

R: Det er ikke gøy. Jeg tenker bare at jeg må konsentrere meg bedre, og fylle opp det jeg skal gjøre. Jeg tar det til meg, og tenker gjennom situasjonen. Videre lærer jeg av feilene mine. Men jeg har også opplevd at jeg har fått klager som ikke er reelle. I disse tilfellene spør jeg dem som har mer erfaring enn meg på hva jeg skal gjøre. En gang husker jeg at jeg bestilte feil mat. For å gjøre opp sa jeg at vedkommende kunne få påfyll av alkohol, noe som ikke er lovt. Jeg måtte heller tilby kundene dessert på huset. Dette falt ikke i like godt smak.

Q: Hva gjøre dere når dere får ikke-reelle klager? Som for eksempel at kunden ikke har lest godt nok i menyen hva retten består av.

R: Jeg ville forklart situasjonen på en fin måte og prøvd å unngå kompensasjon. Dersom kunden hadde vært ekstremt påståelig kunne jeg kanskje gitt vedkommende en kaffe. En dessert (oppmerksomhet) hadde blitt for mye, synes jeg. Det er jo tross alt gjesten sin feil, det sto jo i menyen hva det inneholdt.

Q: Hvilke andre kompensasjonssystemer har dere?

R: Vi kan tilby dem maten gratis også, men vi gir som regel ikke rabatter eller gratis mat.

Q: Hva er en god kunde?

R: En blid kunde som forstår meg og tar det med ro. Jeg er jo lærling. For eksempel måtte jeg i begynnelsen spørre kjøkkenet mange spørsmål angående menyen, og da satt jeg pris på kunder som forstod dette –og ikke ble sure selv om jeg ikke hadde svaret med en gang. For eksempel står det i menyen at vi har salumi, noe som betyr salami. Da kan kundene av og til føle seg litt dumme, men jeg forstod det jo ikke jeg heller først. Det er litt morsomt.

Q: Kan en god kunde klage?

R: Ja, det tror jeg. Det gjør heller ingenting, så lenge de ikke blir sure.



Q: Tror du de er mer forståelsesfulle siden du er lærling?

R: Ja, det tror jeg. Mange av kollegene mine skulle ønske de hadde lærlingskiltet i noen situasjoner, fordi folk blir mer forståelsesfulle.

Q: Hva tror du kan gjøre en misfornøyd kunde enda mer misfornøyd?

R: Dersom vedkommende opplever flere feil. Dette gjorde jeg for en stund siden, og det var så flaut. Jeg måtte tilby dem dessert til slutt.

Q: Kan du beskrive kundeklageprosessen her?

R: Kunden klager med bordet, og ettersom jeg har egen stasjon har jeg myndighet til å gjøre "hva jeg vil". Hvis jeg er usikker spør jeg de andre. Men hvis jeg vil gi en dessert på huset, så kan jeg gjøre det.

Q: Hva er utfordrende med klager her?

R: Jeg syntes som oftest at det går greit, og de fleste blir fornøyd til slutt.

Q: Lærer bedriften som helhet av klager?

R: Ja, det tror jeg. Hvis vi for eksempel hadde fått masse klager på en spesiell rett tror jeg de ville ha i hvert fall vurdert og skiftet den ut. Vi gir beskjed til kjøkkenet hver gang vi får klager, så da er det litt opp til kjøkkenet å snakke sammen også.

Q: Tror du dere har misfornøyde kunder som ikke sier ifra?

R: Ja, det tror jeg. Jeg spør alltid om maten smaker. I noen tilfeller kan jeg være i tvil om de faktisk mener det når de svarer ja, men da synes jeg at det er opp til kunden å si i fra eller ikke.

Q: Har du noen gang tilbydd dessert som kompensasjon, men merket at kunden fortsatt ikke er fornøyd?

R: Ja. Nå nylig hadde jeg en kunde som ikke ble fornøyd uansett hva jeg tilbydde henne, men da følte jeg ikke at jeg kunne gjøre mer for henne. Hun ville bare klage uansett hun.

Q: Hender det at du får klager som du må ta videre til sjefen?



R: Ikke som jeg kan komme på nå, men det kan nok skje. Dersom jeg ikke vet hva jeg skal gjøre må jeg jo gå til de høyere i gradene. Videre tar vi som regel ting der og da.

Q: Har dere hatt opplæring på håndtering av misfornøyde kunder?

R: Nei, men jeg vet ikke om det ville vært en fordel uansett. Man må jo bare ta situasjonen som den kommer, og hvis man er usikker er det jo bare til å spørre kollegaer.

Q: Hva tror du er viktigst for at en misfornøyd kunde skal bli fornøyd?

R: Å gi beskjed om at klagen tas videre kanskje. I enkelte tilfeller tror jeg kunden bare vil gi tilbakemelding, og i andre tilfeller tror jeg de er ute etter en gratis dessert. Men jeg beklager alltid uansett, og prøver å forklare hva som gikk galt. Dette merker jeg at hjelper.

Q: Legger dere ekstra innsats for å blidgjøre stamkunder?

R: Ja, absolutt. Det gjør vi alltid. Stamkunder har det nok lettere. Men egentlig synes jeg at alle burde blitt behandlet likt.

Q: Har du opplevd stamkunder som alltid klager?

R: Nei, men hadde det skjedd hadde jeg blitt irritert. Jeg tenker at hvis noen ikke er fornøyde med maten her, kan de vell bare gå en annen plass. Jeg har likevel opplevd kunder som er misfornøyde uansett hva jeg gjør, og da kan jeg til slutt nesten gi litt opp.

Q: Tar du klager personlig?

R: Nei, jobb er jobb.

Q: Hender det at dere gir kompensasjon til kunder selv om klagen er totalt ureell?

R: Det er jo en grense for hvor mye vi kan gi vekk. Det må være noe spesielt.

Q: Tror du da disse kundene kommer tilbake?

R: Nei, jeg ville ikke gjort det selv. Så personlig så ville jeg jo gitt vedkommende en kaffe for eksempel, men det er jo ikke min kaffe. Jeg har ikke så mye rettigheter at jeg bare kan gå rundt å gi vekk. Jeg har sikkert rett til det, men jeg spør heller. Her kunne det kanskje hjulpet å hatt nedskrevne policyer på hvordan ledelsen ønsket at vi skulle håndtere klager. Det hadde nok hjulpet i opplæringen også.



Q: Hva tror du en misfornøyd kunde kan gjøre mot restauranten?

R: Fortelle om den negative opplevelsen til andre, og dette kan nok skade ryktet.

Q: Hva er viktigst i en klagehåndteringsprosess?

R: Beklage, forklare og tilby dersom det er en stor feil. Her er vi veldig flinke å snakke sammen for å finne gode løsninger, og det er veldig bra.

Q: Tror du noen hendelser holdes skjult fra de andre?

R: Ja, det kan nok skje.

Q: Tror du ledelsen følger med på hva dere får klager på? Mer i detalj enn "oppmerksomhet".

R: Ja, vi må notere grunnen til at vi gir ut en "oppmerksomhet gjest" på kvitteringen, og da regner jeg med at de registrerer dette en plass.

Q: Har du merket at noe har blitt endret på basis av klager så lenge du har jobbet her?

R: Nei.

Q: Vet du om dere følger opp i etterkant?

R: Det vet jeg ikke noe om, det er restaurantsjefen som i så fall gjør dette.



Vedlegg 10: Sammendrag av intervju med leder og medarbeider i Kolumbus

Om intervjuet

Vedrørende: Intervju leder og medarbeider

Sted: Kolumbus, Byterminalen. Stavanger sentrum

Tidspunkt: 22.mars 2012. Kl 12.00

Intervjuobjekt: Dagrunn Vignes Mjølshes, leder for kundesenteret (R1)

Grete Ulseth, kundeveileder (R2)

Sammendrag

Q: Får dere kundeklager? Og i så tilfelle, hvor mange får dere?

R1: Vi får alt i fra 400 till 600 på Boomerang, som er ”kontakt oss” siden på kolumbus.no. Antallet vi mottar varierer. Noen ganger kan det være flere, andre ganger færre. Ofte er dette vær bestemt. Sol reduserer gjerne antallet, mens snø øker det totale antallet av klager. Vi får omtrent like mange klager som får henvendelser på skolekort, men av disse kan ikke alle kategoriseres som klager. Hvis en ungdomskoleelev mister kortet sitt, må vedkommende først henvende seg til skolen for å få et midlertidig kort. Videre må skolen ta kontakt med oss, slik at vi kan lage et nytt kort. Dette kortet blir så sendt til skolen via post, slik at eleven kan motta det nye kortet sitt. Denne prosessen er tidkrevende, og vedkommende er da naturligvis misfornøyd med det. Spørsmålet er likevel om dette skal kategoriseres som en klage eller generell henvendelse?

Q: Hvordan behandler dere dette? Som en klage eller som en henvendelse?

R1: Det varierer, men vi behandler uansett ikke alle kort som klager. Vi har mange henvendelser på skranke, og disse forsøker vi å lytte til og imøtekomme.

Kolumbus er organisert som et administrasjonsselskap, hvor vi ikke eier noen busser. Det gjør operatørene. Vi har samarbeidsavtaler med operatøren, og i noen tilfeller hvor det oppstår kundemisnøye i forhold operatørens oppdrag kan vi svare på henvendelsen med en gang. Dette gjør ofte kunden fornøyd, ettersom vedkommende slipper å gjennomgå flere treffpunkt. Dette gjelder uansett hvilken kanal kunden skulle henvende seg til oss på (telefon, e-post, skranke, skjema osv). I enkelte tilfeller derimot, er henvendelsen relatert til operatøren slik at

vi må ta klagen videre for å innhente uttalelser og tilbakemeldinger. I andre tilfeller bruker vi henvendelser til politisk vurdering, for eksempel dersom en kunde mener at det ikke går nok busser fra der vedkommende bor.

Q: Hva får dere kundeklager på?

R1: Det kan være mye, men eksempler er at bussen ikke kom, bussen var forsinket, bussen hadde mangler, bussen kjørte forbi kunder, busskortet fungerte ikke, kunden fikk ikke legge på betaling på kortet, sjåføren var uhøflig osv.

Q: Dere får altså to forskjellige typer klager. Hva er vanskeligst av de interne og eksterne klagene?

R2: Det spørres hva de klager på. Av og til kan vi få alvorlige henvendelser, som for eksempel at noen falt på en busstur og måtte til legen. Slike saker tar lengre tid å behandle. Det samme gjelder taxi refusjoner, altså når en buss ikke har kommet og en kunde tar taxi i stedet.

R1: Av og til få vi også klager på bussjåfører som ikke snakker norsk, og dermed ikke blir forstått av kundene. Samtidig ser vi at kundene ofte ikke henvender seg riktig til sjåførene. Vi må sette oss inn i kundens ståsted, og det er ofte veldig utfordrende. Hvis noen bare skriker og huler på telefonen, er det ikke gitt at jeg skal tolerer alt. Vi driver et samspill mellom våre sjåfører, de reisende, operatørene og Kolombus. Det er Kolombus som skal ta i mot alle henvendelser, og forvalte det sammen med politikere og operatører.

Q: Forklarer dere dette til kunden i uheldige situasjoner?

R2: Ja. Veldig mange tror vi styrer alt, og forstår derfor ikke hvorfor vi må sende det videre til Tide for eksempel. Da må vi forklare, og det går som regel bra. Jeg har likevel opplevd at kunder mener at vi skyver ansvaret vekk fra oss.

R1: Kundene har forventninger om at vi har direkte kontakt med sjåførene, noe vi ikke har. Så i tilfeller hvor en kunde henvender seg til oss med noe som gjelder operatøren direkte, rapporterer vi det inn som avvik. Da går dette videre til avdelingslederen der.

Klager gjeldende kø prøver vi å ta der og da. Jeg tar ofte buss fra Forus, som er vårt største problemområde. Hver eneste dag står trafikken stille i rush-tiden fordi det ikke finnes kollektivfelt. Bussene har kjørt fra avgangsstoppet til korrekt tid, men kommer likevel ikke frem i tide til senere holdeplasser. Dette må kunden skjønne. Videre må kunden lære av

erfaring, og da sørge for å ta en tidligere buss når det er mye trafikk. Dersom vi hadde gjort som kundene foreslår, å sette inn flere busser på disse tidspunktene, hadde det stått 10 busser i kø, i stedet for 5. Dette løser naturligvis ikke problemet. Vi kan jo effektivisere ting mer enn i dag. For eksempel kunne vi hatt kontantfrie busser. På grunn av at vi tilbyr kort i forskjellige typer kunne alt blitt gjort over nettet eller i skranken på kundeservice. Det ville vært en drøm. Et slikt system hadde spart tid på behandling av kunder på bussen, slik at bussen kommer fortere av gårde. Det er en sikkerhet for sjåførene som har opplevd å bli ranet av narkomane. Grunnen til at vi ikke har innført et slikt system i dag er investeringskostnadene som følger en slik omorganisering. Jeg mener det ikke er nødvendig å være først ut på alt. I dag blir dette systemet testet ut i Trondheim. Dersom det viser seg å være vellykket kan vi implementere det i våre produkter.

Q: Får man alltid taxirefusjoner dersom bussen ikke kommer?

R2: Alle saker blir behandlet individuelt, og vi har ikke reisegaranti ennå. For det første må vi undersøke hvorfor bussen var forsinket. Dersom det viser seg at grunnen var at klokken var 0800, og det var mye trafikk, må dessverre kunden bare planlegge bedre. Uansett må vedkommende ha ventet i minst 25 minutter før man har rett til refusjon.

Q: Registrerer dere absolutt alle klager dere mottar i systemet deres?

R1: Ja. I ”kontakt oss” skjemaet online må henvendelsen også spesifiseres, slik at vi enklere og fortere kan hjelpe kunden. I dette skjemaet må det også avkrysses for hvorvidt vedkommende ønsker å bli kontaktet. Hvis dette ikke er ønskelig lagrer vi klagen, og videresender den.

Q: Blir dette systemet mye brukt av kunder?

R2: Ja, de aller fleste klager kommer gjennom her.

R1: Vi skal også koble systemet opp mot Facebook og Twitter nå. Per i dag registreres dette manuelt. Videre opererer vi med fargede flagg internt for å symbolisere hvor gammel klagen er. Kundene som henvender seg til oss på hjemmesiden får beskjed om en behandlingstid på en uke. Internt opererer vi likevel med maksimal behandlingstid på tre dager. Dette symboliseres ved rødt flagg på henvendelsen. Dersom vi mottok klagen for to dager siden symboliseres dette med et gult flagg. Dette gjør vi for å flytte ressurser fra andre posisjoner for å oppnå flyt og rask tilbakemelding.

Q: Har dere en egen klageavdeling som arbeider med dette?

R1: Alle kundeveiledere jobber med dette. Vi har turnus fra 0700 til 1900. For å håndtere dette på best mulig måte har vi innført rotasjonsordninger, hvor man kanskje begynner på skranke, går videre til telefon for å ende dagen på skolekort.

Q: Får dere både spørsmål og klager via hjemmesiden? I så fall, sorteres dette internt?

R2: Ja, vi kategoriserer alle henvendelser.

R1: Basert på disse kategoriene utformer vi statistikker, og kan dermed lettere identifisere tiltak som må iverksettes. Vi bruker systemet for måling. Vi kan enkelt gå tilbake for å sjekke hvor mange klager vi fikk i januar i fjor, mot antall klager i januar i år. Vi blir også målt på antall minutter kunden må vente før vedkommende blir ekspedert i skranken og antall minutter/sekunder kunder må vente på svar på telefon. Som nevnt tidligere opererer vi med tre dagers behandlingstid, noe vi også blir målt på. På sosiale medier har vi satt 30 minutt som maksimal svartid. I dag prøver vi å operere med ”åpningstider” på Facebook og Twitter.

Q: Registrerer dere usaklige henvendelser som måtte legges ut på sosiale medier?

R2: Ja, det blir registrert.

R1: Det skal likevel sies at det ikke er gøy. Jeg mener det da er lov å ha fokus tilbake på kunden selv. Har kunden kanskje litt av skylden selv? Vet ikke kunden om rushtidene? Når man henvender seg til en offentlig etat kan det være lurt ikke å bruke for mange banneord. Vedkommende vil få tilbakemelding uansett, men vi føler vi står i sannhetens øyeblikk hver dag.

I dag kan man laste ned ”ruteplanleggeren” på smarttelefoner. Etter vi lanserte dette har antall telefonhenvendelser gått ned, men samtaletiden økt. Dette fordi henvendelsene vi nå får er mer kompliserte og krever mer behandling.

Q: Får man opplyst i ruteplanleggeren at bussene kan være forsinket til enkelte tider av døgnet på grunn av mye trafikk?

R1: Nei, men vi har et prosjekt gående i dag som skal løse dette. Dere kjenner kanskje til det, ettersom det allerede er i bruk i større byer. Elektroniske tavler skal henges opp på utvalgte bussholdeplasser som viser antall minutter igjen før bussen ankommer. I tillegg skal det være mulig å hente denne informasjonen inn på smarttelefoner. Kundesenteret vil spille en

nøkkelrolle her, fordi det er vi som skal oppdatere systemet dersom det for eksempel skjer en ulykke som medfører forsinkelser. Dette forventes å komme i løpet av høsten.

Q: Hva er vanskeligst å håndtere av klager?

R2: Jeg synes det er vanskelig med ekstremt sinte kunder som ikke godtar noen ting. Da sender vi dem til Dagrunn.

Q: Er det du, Dagrunn, som ordner opp da?

R1: Nei, fordi det er viktig for meg og ikke overkjøre noen. Kundeveilederne har ansvar og mandat til å ordne opp selv, men i enkelte tilfeller er det noen som bare *skal* snakke med sjefen. Videre ser jeg helst at jeg og kundeveilederen som først fikk henvendelsen tar saken videre sammen. Da revurderer vi, og bestemmer oss for om vi skal gjøre unntak fra vanlig praksis. Når vi har fattet en slutning er det kundeveilederen som gir beskjeden til kunden. Jeg deltar bare om vedkommende ønsker det.

Q: Hva kan du, som frontpersonal, gjøre for blidgjøre en sint kunde?

R2: Jeg kan gi dem kinobilletter, dagspass og/eller 3-dagers pass på buss. Hvis kunden fortsatt ikke er fornøyd snakker jeg med Dagrunn. Hun overkjører oss aldri. Isteden hører hun hva som har blitt sagt og gjort, og tar det der i fra.

R1: Sammen har vi klart å roe kundene, og skapt forståelse for systemet vårt. Kunden må bli sett og hørt.

Q: Hvor ofte gir du vekk kino billetter og busspass? Og hva skal til for å få dette?

R2: Det varierer. Hvis det er snøkaos kan mange få.

Q: Er dere villige til å tilby dette også hvis det viser seg at klagen skyldes kunden selv?

R2: Ja, av og til må man bare gjøre det for å gi dem en god totalopplevelse.

Q: Har dere faste regler og policyer på klagehåndtering?

R2: Vi har regler, men det blir likevel situasjonsbetinget. Det har for eksempel skjedd at vi har strukket oss lengre enn reglene sier, kun for å gjøre en kunde fornøyd. Vi sier alltid unnskyld.



R1: Kunden skal oppleve at han har lyst til å ta buss igjen. Videre skal kunden lære noe. Vi er maktløse i forhold til køen på Forus, men det bygges i dag flere kollektivtraseer, som vil hjelpe. Stavanger er i en annen situasjon enn andre storbyer i Norge. Bergen bruker merkevaren ”Norges nest største by” for alt den er verdt. Ved å innlemme Fana, Åsane, og resterende tettsteder i Bergen by har de oppnådd storbystatus. Dette medfører at den økonomiske støtten til kollektivtrafikk er mange millioner høyere enn hva vi i Stavanger får. Dersom Sola, Randaberg, Sandnes og Stavanger hadde vært en kommune ville situasjonen vært annerledes enn i dag. Med andre ord er det derfor rammene i Norge som gjør at situasjonen er slik den er i dag.

Q: Tror dere at dere ville mottatt mindre klager dersom dere ikke hadde hatt monopol på markedet?

R1 & R2: Ja, da hadde vi jo fått delt det totale antallet av klager.

Q: Tror dere den generelle holdningen til Kolumbus ville vært mer positivt, dersom det hadde vært allmenne kjent at dere samarbeider med egne operatører som selv har ansvar for store deler av klagespekteret?

R2: Nei, jeg tror ikke de bryr seg om hvem som har ansvaret. Og vi har jo det endelige ansvaret uansett.

R1: En av klagene vi får ofte, er at sjåførene ikke er norske. Grunnen til at det er så mange polske sjåfører er, enkelt og greit, at det ikke er noen norske arbeidere som vil ha jobbene. Før i tiden måtte alle i militæret, og mange tok da annenklassens sertifikat. I dag koster det fra kr 70 000 til kr 90 000 å ta busslappen. I tillegg krever vi lang erfaring for i det hele tatt å kunne kjøre passasjerer. Ettersom det er utfordrende å anskaffe norsk arbeidskraft, har ikke operatørene annet valg enn å se etter utenlandsk arbeidere. Dette fører naturligvis til at sjåførene ikke vil vite hvor ”bakeriet på hjørnet” er. Sjåførene kan det norske språk ut ifra den standarden som kreves for å kjøre buss. Videre må de ha erfaring fra å kjøre i en storby, langt større enn Stavanger. De må lære seg produkter, myntenheten, dialekten, osv. Poenget er at det er innvandrere som kommer hit for å få seg jobber. Nordmenn vil fremstå som vellykkede, og vi bruker billig arbeidskraft for å bevise dette. Dette er en ny utfordring som vi bare må akseptere, men det kan oppleves som vanskelig.

R2: Vi får ros og innimellom. Jeg motiveres av å ha blidgjort en illsint kunde som møter meg i skranken med hyl og skrik, men returnerer hjem med buss smilende.

Q: Sjekker dere om en kunde som har klaget er fornøyd i etterkant?

R1: Nei, vi har ikke questback. Grunnen til at vi ikke har innført det er økonomi. Det handler mye om bemanning, innkjøp av teknologi og innhenting av statistikker. Igjen, vi er politisk styrt og må søke om eventuelle midler til dette. Foreløpig har ikke dette vært høyt nok prioritert.

Q: Hva er betydningen av klager for dere?

R1; Vi setter pris på at noen tørr si i fra. Klager skjerper oss, og gjør oss motiverte til å prestere bedre. Målet vårt er å kun motta henvendelser på ros, og dette strekker vi oss etter. Per i dag er det om lag 20 000 reisende hver dag i Rogaland. Så i forhold til dette antallet mottar vi ikke så mange klager. Hvis alle hadde gitt oss tilbakemeldinger derimot, ville vi ikke bare vært 15 personer på kundeservice, men kanskje 45?

Q: Bruker dere klager til å forbedre dere?

R1: Ja, vi tar for eksempel henvendelser videre til politikerne. I tillegg lærer vi og dermed bygger vi kompetanse. Når vi ansetter nye medarbeidere arrangeres fadderordninger, så vi fokuserer på å bygge kompetanse på alle nivå.

Q: Har dere opplæringsystem som spesifikt går på håndtering av misfornøyde kunder?

R1: Ja, vi hadde faktisk kurs i går som omhandlet kundedialog, og hvordan kunden egentlig opplever oss. Vi fikk blant annet skissert både gode og dårlige eksempler på hvordan kunder skal responderes til i sosiale medier. Alle nyansatte må gjennom et 10-ukers program som er innom hver av områdene arbeidet innebærer. Disse kursene blir også holdt i form av oppfriskningskurs, hvor alle er pliktige til å delta.

Q: Behandler dere kunder forskjellig?

R2: Nei, vi prøver ikke å gjøre det. Men i ekstreme tilfeller, hvor for eksempel media kan bli involvert, gjør vi alt vi kan. Da fokuserer vi på å skape forståelse, og dersom klageren krever det, løftes saken opp til Dagrunn.

Q: Holder det å løfte det opp til høyere nivå, altså la kunden komme i kontakt med Dagrunn?

R2: Ja, det hjelper utrolig mye. Jeg tror faktisk aldri det har gått til høyere nivå enn Dagrunn.

R1: Det er jo også her kompensasjon kommer inn. For oss er det viktig at oppmerksomheten vi velger å tilby kunden blir oppfattet som kundenytt. Kinobillettene gir vi ut for at personen som har hatt en uheldig hendelse med Kolumbus kan oppleve noe positiv, som vedkommende kanskje må ta buss for å få til. Da oppnår vi mersalg i form av bussturen, og kompenserer samtidig for klagens forløp. Videre tror jeg ikke det alltid er kompensasjon som skal til for å snu en negativ erfaring. Jeg har hørt at når man opplever noe negativt, må det 12 positive opplevelser til for å glemme det negative.

Q: Hvordan skiller dere mellom hvem som får kompensasjon, og hvem som ikke får?

R2: Dette gjør vi daglig. Ofte ber vi kunder som kommer til skranken om å legge inn en klage over nettet, så ytterst få mottar noe over disken. Vi må behandle hver tilbakemelding for å se etter grunnlag for kompensasjon og individuell behandling. Imidlertid skal det sies at de fleste ikke får noe.

R1: Hvis vi mener at klagen er av en så alvorlig art at vi må sende blomster, så gjør vi det.

Q: Har dere sjekklister på faktorer som bør være tilstedet for at klagen skal være av alvorlig art?

R2: Nei, vi bruker hverandre og diskuterer utfordrende saker. Som nevnt tidligere har vi ikke reisegaranti, så vi kan jo ikke bare dele ut til alle. Videre forholder vi oss til visse nasjonale reisegarantier, som for eksempel at bussen må være minst 25 minutter forsinket før vi kompenserer for taxi regning. Det endelige beløpet vi utbetaler vil da variere basert på hvor forsinket bussen var.

Q: Hvorfor er det ikke innlagt i reiseplanleggeren at bussen kommer for seint når det er rushtider?

R2: Det har vært til diskusjon, men da må man ha forskjellige avgangstider i rushtidene, midt på dagen og kveldene. Dette kan fort bli forvirrende, for det er jo tross alt ikke alle som bruker denne applikasjonen. I tillegg er ingen dager like når det kommer til buss og trafikk.

Q: Har dere noen gang gitt opp en kunde som aldri blir fornøyd?

R2: Nei, jeg har ikke opplevd det.

R2: Jeg har opplevd kunder som truer med å kjøpe bil. Faktum er jo at de fleste har bil, så kollektivtransport brukes da kun når de for eksempel har glemt å skifte til vinterdekk, og man

plutselig våkner opp til snø. Her blir det ofte problemer, fordi kunden er da ikke vant til å lese rutetabeller eller bruke reiseplanleggeren. Med andre ord har ikke brukeren noe erfaring, og beregner ikke tid til utfordringene som en som reiser ofte er kjent med. Slike situasjoner kan ofte oppleves som negative.

Da jeg kjørte buss kom det en gang en mann frem til meg i bussen. Dette gjorde han fordi han ønsket å vise meg en snarvei, som ville gjøre at jeg slapp å kjøre på så glatte veier. Dette beskriver hvor lite enkelte faktisk vet om bransjen.

Q: Kartlegger dere forventningene til kunden når han klager?

R2: Nei, vi gir dem ikke et valg.

Q: Hva tror du skal til for å blidgjøre en misfornøyd kunde?

R2: Det å beklage. Videre tror jeg det er viktig å høre på dem, og la dem få ut frustrasjonen. Stort sett er det ikke mer som skal til.

Q: Hva er utfordrende med klagesystemet deres?

R2: Vi har oppgradert systemet, så jeg synes det er bra på alle måter.

R1: Det fungerer. Ved at vi logger tilbakemeldingene får vi laget statistikker. Videre kan vi da finne ut hvor vi må gjøre tiltak.

Q: Gjør systemet det enklere for dere å kunne gå til politikerne å slå i bordet med viktige endringer?

R1: Ja, fordi vi har noe konkret å vise til. I dag nytter det ikke å komme med noe annet en dokumentasjon. Vi bruker de politiske saksganger og dokumenterer innspill og ønsker fra kundene.

Q: Er det en utfordring at ikke mange nok klager?

R1: Ja, kanskje. Men der har du igjen den individuelle delen om at – ja, jeg er misfornøyd på generell basis, men jeg gidder ikke. Jeg er misfornøyd men jeg får bare standard svar tilbake eller for meg kjennes det godt å få gitt beskjed om frustrasjon. Ja, jeg gir innspill og jeg forlanger svar. Jeg vil helst ha kompensasjon. Men igjen, man må ha forståelse for helheten. Jeg tror det er mange fornøyde kunder hver dag. Men det er viktig at de som ikke er det blir hørt. Vårt system klarer å få sakene unna, og har kort behandlingstid.

R2: Jeg tror de fleste klager. De unge bruker Facebook og Twitter mer enn ”kontakt oss” skjemaet.

Q: Hva skjer med klager som kommer direkte til sjåførene?

R2: De stopper der. Mange tror at sjåførene vet hvor de andre bussene er, men det vet de ikke. Før hadde de felles anlegg i bussene der de kunne gi beskjeder til hverandre, men det har de ikke lengre. Vet ikke hvorfor de ikke har det lengre.

R1: Sanntid systemet vil jo hjelpe med denne dialogen til kunden. Forskjellen er at før var det sjåføren sin plikt å være oppdatert, nå er det du som reisende som må innhente denne informasjonen.

Q: Tror dere at det er noen som klager til sjåføren , og ikke dere?

R2: Ja, men sjåføren kan ta det videre til sin avdelingsleder, fordi de har egne avvikssystem. Men da kommer det ikke inn i vårt system.

R1: Systemet deres er i samspill med våre systemer. De får innspill til seg, og vi behandler da ikke disse. Systemene er likevel stemt opp mot hverandre. Videre finnes det også historiske data på hva bussene fikk for eksempel. Dette kommer til å bli enda tydeligere med Sanntid. Da blir det umulig å lyve, ettersom man blir målt etter GPS.

Q: Hva gjør dere hvis kunden ikke blir fornøyd i etterkant av klagen?

R2: Det er alltid noen som ikke er helt fornøyd, men av og til kan vi ikke gjøre mer.

Q: Tror du det hadde vært annerledes hvis dere hadde hatt en konkurrent, og kunden da hadde hatt noen andre å gå til?

R2: Det spørres hva det går på. Hvis klagen gjelder at en buss alltid er forsinket i rushtiden, så er jo det grunnet trafikken. Det kan verken vi eller en potensiell konkurrent gjøre noe med. Kunden er da kanskje ikke fornøyd med svaret, men han hører jo hva vi sier.

Q: Hva kan en misfornøyd kunde gjøre mot bedriften?

R1: Han kan blant annet skape en negativ opinion mot vår merkevare.

R2: Han kan lage hat sider på Facebook.



R1: Han kan stå ansvarlig for medieoppdrag som vi har i disse dager, om igjen og om igjen. Skissere misnøye mot oss, operatøren og politikerne.

Q: Er kommunikasjonsansvarlig eller medieansvarlig noen gang involvert i klageprosessen?

R1: Ja, de ivaretar Facebook og Twitter, og har bygget opp den dialogen. Det er erfaringen de har hentet inn som blir overlevert til kundesenteret nå. Det jo de som blir oppringt av journalister og kunder som går utenom vårt system.

Q: Får dere lagt ned anti-sidene på sosiale nettsteder?

R1: Jeg kan ikke nok om det, men jeg vet at vi har et sporingssystem (Intermedium). Alt som skrives om Kolumbus og kollektivtrafikk blir vi varslet om. Både i aviser, tidsskrifter og på nett. Vi er aktive på Facebook også, men siden vi er en offentlig forvaltning må vi holde oss etter de rammer og lover som følger dette.



Vedlegg 11: Kontaktskjema Bavaria

SEND OSS EN MELDING:

Jeg kontakter dere for:

Jeg ønsker å bli kontaktet på: Telefon E-Post

Tidspunkt som passer å bli kontaktet pr telefon:

Melding *

Navn *

Mobiltelefon *

E-post *

Reg.nr *

Velg avdeling:

* Må fylles ut!

Du vil motta en bekreftelse på oppgitt e-post adresse.

Vedlegg 12: Kontaktskjema Askeland Ur & Smykker

Våre butikker

Askeland Ur & Smykker, **Stavanger**
Søregt 5
4006 STAVANGER

Felles tlf +47 478 21 000
Butikk tlf +47 954 14 701
Fax 51 85 83 11
E-post post@askeland.no

Askeland Ur & Smykker, **Kilden**
Kilden Kjøpesenter
Gartnerveien 16
4016 STAVANGER

Felles tlf +47 478 21 000
Butikk tlf +47 954 19 294
Fax 51 58 32 68
E-post kilden@askeland.no

Urmaker Askeland, **Kristiansand**
Markensgt 20
4611 KRISTIANSAND S

Felles tlf +47 478 21 000
Butikk tlf + 47 954 29 034
Fax 38 02 77 73
E-post markens@askeland.no

Vedlegg 13: Kontaktskjema Renaa Restauranter

Tel. 51 55 11 11

Ring når som helst ang bord idag,
ellers er telefonen åpen 09-17.

E-post: post@restaurantrenaa.no

Breitorget 6, 4006 Stavanger.

Inngang fra Bakkegata.

Vedlegg 14: Kontaktskjema Kolumbus

Kolumbus kundesenter

Pressekontakt

Hittegods

Refusjon av drosjeutgifter?


Jobb i Kolumbus


Kontaktinformasjon

Telefon
Kolumbus kundesenter - 177
Administrasjon - 51 51 65 30

SMS
KOLUMBUS <din melding> til
26001
(NB! Vi kan dessverre ikke
svare på SMS-meldinger)

Postadresse
Rogaland Kollektivtrafikk FKF
Postboks 270 Sentrum
4002 Stavanger

 Følg oss på Facebook

 Følg oss på Twitter

Har du noe på hjertet?

Her kan du skrive inn synspunkter, stille spørsmål, komme med forslag eller rapportere hendelser til oss.

= Obligatorisk felt

Din henvendelse til Kolumbus gjelder :

Forslag/ønske Ros Spørsmål Reisekonto


Klage Reisegaranti Annet

Innenfor følgende område/tema :

Terminaler, holdeplasser og kaier Om buss og båt Takst og kort

Om vår service Om rutene/trafikken Vår informasjon Universell utforming

Fortell det til oss! (Max 4000 tegn)

Dato for "hendelse": 

Tidspunkt for "hendelse": (tt:mm)

Ruten:

Fra:

Til:

Terminal, holdeplass, kai:

Hva reiste du med?

Vil du at vi kontakter deg? Ja Nei

Fornavn:

Etternavn:

Adresse:

Postnr:

Poststed:

Tlf:

Epost:

Gjente Epost:

Skriv inn den uthevede teksten i feltet under. Det er nødvendig for å unngå at automatiserte systemer skal kunne skrive kommentarer.

bd1ac