



Universitetet
i Stavanger

**DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET,
HANDELSHØGSKOLEN VED UIS
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:

Master i økonomi og administrasjon

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
SPESIALISERINGSRETNING:

Strategi og ledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? Nei

TITTEL:

Service Recovery

ENGELSK TITTEL:

Service Recovery

FORFATTER(E)

Studentnummer:

958009

956339

Navn:

Linn Cecilie Christensen

Tilde Asphaug Christensen

VEILEDER:

Terje I. Våland

OPPGAVEN ER MOTTATT I TO – 2 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger,/..... 2012

Underskrift administrasjon:.....

To err is human, to recover is devine

Forord

Denne oppgaven er skrevet som ledd i masterutdanningen på Handelshøyskolen ved UiS, og markerer målstreken for en femårig utdannelse. Oppgaven er skrevet innenfor spesialiseringen strategi og ledelse.

Årsaken til at forfatterne valgte å skrive en oppgave om *service recovery* er fordi temaet er interessant. Det er et område som er lite forsket på, noe som har engasjert gjennom hele utredningen. Oppgaven har blitt diskutert med venner og kjente underveis. Det viste seg at dette er et tema som engasjerer mange. Våre samtalepartnere har alle opplevd å ha blitt dårlig behandlet i en kundeklageprosess. Det er derfor spennende å fordype seg i et såpass allment fenomen.

Det er ønskelig å benytte anledningen til å takke vår veileder, Terje Våland, for gode råd og innspill underveis i oppgaven. Videre takkes Espen Oddvik, sertifisert Customer Experience Manager, som har stilt opp til testintervju. Oddvik har kommet med gode innspill og tilbakemelding i prosessen. Hans tilstedeværelse har vært uunnværlig. Venner og familie fortjener også en stor takk for oppmuntring, engasjement og ikke minst motiverende ord. Tusen takk!

Sist, men ikke minst, vil det også rettes en stor takk til de åtte intervjuobjektene som deltok i oppgaven. Denne oppgaven hadde ikke blitt til, hadde det ikke vært for deres gode diskusjoner og tilbakemeldinger.

Synspunktene og tolkningen som fremkommer i analysen, er forfatternes egne. Eventuelle misforståelser og feiltolkninger står undertegnede ansvarlig for.

Stavanger, våren 2012

Linn C. Christensen

Tilde A. Christensen

Innholdsfortegnelse

FORORD	3
INNHOLDSFORTEGNELSE	4
SAMMENDRAG	6
1 INNLEDNING	7
1.1 BAKGRUNN.....	7
1.2 FORMÅL.....	7
1.3 OMFANG	8
1.4 PROBLEMSTILLING OG MÅLSETNING.....	8
1.5 STRUKTUR	8
2 TEORI.....	9
2.1 HVA ER EN KUNDEKLAGE?.....	9
2.2 HÅNDTERING AV KLAGER OG MISNØYE	9
2.3 SERVICE RECOVERY.....	10
2.3 ET RAMMEVERK FOR ORGANISATORISKE RESPONSER	11
2.3.1 <i>Organizational response (NO: organisatorisk respons)</i>	11
2.3.2 <i>Satisfaction (NO: kundetilfredshet)</i>	16
2.3.3 <i>Post-complaint customer responses (NO: utfall av klageprosessen)</i>	16
2.4 OPPSUMMERING AV FORFATTERNES TEORETISKE TILNÆRMING.....	19
3 METODE	20
3.1 OVERORDNET METODEVALG	20
3.2 FORSKNINGSDESIGN	20
3.3 UTVALG.....	21
3.4 INTERVJUOBJEKTER	21
3.5 GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE	22
3.6 INNSAMLING AV DATA	22
3.7 SEKUNDÆRDATA	23
3.8 VALIDITET OG RELIABILITET	23
3.9 GENERALISERING	24
3.10 SVAKHETER I STUDIEN.....	24
3.11 ENDRINGER UNDERVEIS.....	25
4 ANALYSE AV DATA.....	26
4.1 BAVARIA	26
4.1.1 <i>Om selskapet</i>	26
4.1.2 <i>Sekundærdata</i>	26
4.1.3 <i>Intervjuobjektene</i>	27
4.1.4 <i>Analyse av intervjuene i Bavaria</i>	27
4.2 ASKELAND UR & SMYKKER	32
4.2.1 <i>Sekundærdata</i>	32
4.2.2 <i>Intervjuobjektene</i>	32
4.2.3 <i>Analyse av intervjuene i Askeland ur & Smykker</i>	32
4.3 RENAA RESTAURANTER	37
4.3.1 <i>Sekundærdata</i>	37

4.3.2 Intervjuobjektene	38
4.3.3 Analyse av intervjuene i Renaa Restauranter.....	38
4.4 KOLUMBUS.....	43
4.4.1 Sekundærdata.....	43
4.4.2 Intervjuobjektene.....	44
4.4.3Analyse av intervjuene i Kolumbus	44
5 KOMPARATIV DRØFTINGSDEL.....	48
5.1 INTERNE FORHOLD.....	48
5.2 KLAGEARENA	48
5.3 REGISTRERINGSSYSTEM FOR LÆRING	49
5.4 OPPLEVD RETTFERDIGHET	50
5.5 KUNDEKLAGER SOM STRATEGI.....	50
6 KONKLUSJON	52
7 VIDERE FORSKNING	53
8 IMPLIKASJONER FOR LEDERE	55
9 REFERANSER	56
10 VEDLEGG	60

Sammendrag

Denne masteroppgaven utforsker problemstillingen *Service recovery – hvordan kan kundeklageprosessen forbedres?* Service recovery er alle handlinger en leverandør utfører for å respondere og behandle en klage. Forfatterne benytter ”Organizational Responses to Complaint and Their Impacts on Postcomplaint Behavior” fra Davidow (2000) som hovedmodell. Modellen viser sammenhengen mellom organisatorisk respons på en klage og dens utfall. Et optimalt service recovery system kan føre til kundetilfredshet, intensjon om gjenkjøp og positiv word-of-mouth. Videre kan dette føre til økt lønnsomhet og kundelojalitet.

Oppgaven er en kvalitativ studie med et eksplorativt forskningsdesign, noe som legger til rette for mye data og informasjon. Forfatterne har valgt å benytte seg av to dybdeintervju i fire ulike bedrifter. Bedriftene representert i oppgaven, er Askeland Ur&Smykker, Bavaria, Kolumbus og Renaa Restauranter. Utvalget er formålstjenelig fordi forfatterne ønsker å se på likheter og ulikheter knyttet til håndtering av misfornøyde kunder. Bedriftene tilhører fire ulike bransjer, noe som gir et større spekter på informasjonen som samles inn.

Kundeklager kan ende opp i frustrerende situasjoner, både for kunde og bedrift. Klarer bedrifter å håndtere kundeklager på en måte som tilfredsstiller kunden, kan bedriften ende opp med en fornøyd kunde som ønsker å benytte seg av tjenesten/produktet igjen. En kunde som omtaler bedriften positivt, er en kunde som bedriften kan tjene penger på.

Denne studien har resultert i flere interessante funn. Det ser blant annet ut til at bedriftene mangler en kultur for service recovery. De er også dårlige på å tilrettelegge for å kunne effektivisere kundeklageprosessen. Dette medfører at bedriftene ikke bruker registreringssystem, opplæring eller prosedyrer godt nok. De bruker heller ikke ressurser på å undersøke om kundene er fornøyde i etterkant av en klageprosess. På grunn av dette bruker bedriftene tid og ressurser på service recovery, uten å vite vet hvilke resultater det gir.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Begge forfatterne har ved innlevering av denne oppgaven avsluttet en mastergrad i økonomi, med spesialisering innenfor *Strategi og ledelse*. Det var derfor ønskelig at temaet på forskningen skulle falle inn under dette feltet. Selve prosessen med å innføre et effektivt system for behandling av kundeklager, krever en detaljert strategiprosess, som i likhet med alle andre strategiprosesser har som mål å gi bedriften varige konkurransefortrinn. I tillegg krever et slikt system en ledelse som har forstått nytteverdien av kundelojalitet og kundelønnsomhet på lang sikt. Årsaken til dette er at selve implementeringsprosessen kan være kostbar, slik at morgendagens fortjeneste vil reduseres.

Prosesen med å komme frem til valgt tema og problemstilling begynte med et ønske om å se nærmere på fiaskoprodukter. Et fiaskoprodukt er et produkt som har blitt lansert på markedet med alle forutsetninger for å lykkes, men blitt tilbaketrukket etter kort tid med store tap for leverandøren. Bakgrunnen for denne interessen kom fra tidligere studier forfatterne har gjort på temaet. I samtaler med veileder Terje Våland, ble det konkludert med at det ville være vanskelig å finne data. Slike situasjoner kan være såre temaer for aktørene som har opplevd slike katastrofer. På bakgrunn av dette valgte forfatterne å se på fiaskoprodukter fra kundesiden. I tilfeller hvor en kunde opplever at et produkt ikke lever opp til forventning, skapes en situasjon preget av misnøye. I dette øyeblikket er klageprosessen igangsatt. Måten bedriften håndterer en slik situasjon, på er avgjørende for hvorvidt bedriften vil oppleve fordeler eller ulemper ved service recovery. Det er dette fenomenet forfatterne finner interessant.

1.2 Formål

Å håndtere kundeklager på en måte som tjener både kunden og organisasjon er en kompleks oppgave, og det er derfor ikke overraskende at litteraturen kan vise til flere gap mellom teori og praksis. Formålet med denne oppgaven er derfor å undersøke hvordan service recovery faktisk praktiseres, for så å identifisere forbedringspotensial.

1.3 Omfang

Det overordnede temaet for oppgaven er service recovery. Interessen for dette feltet har de siste årene økt, grunnet en større forståelse for temaet og dens betydning for en bedrifts lønnsomhet. På bakgrunn av dette er det ikke vanskelig å finne litteratur som beskriver de beste måtene å håndtere kundeklager på, samt hvilke konkurransefortrinn et slikt system fører med seg. Det interessante med denne litteraturen er at det hele fremstilles som å være ekstremt enkelt. Alle bedrifter burde til nå ha sett nytten av å innføre effektive systemer for håndtering av misfornøyde kunder. Likevel opererer mange bedrifter med systemer som er langt fra tilstrekkelige. Gjennom fire casestudier ønsker forfatterne å avdekke hvordan kundeklageprosessene faktisk håndteres. Dette betyr at fordelene ved service recovery ikke testes i denne utredningen. Dette er hovedsakelig på grunn av oppgavens tidsbegrensning og rammer.

1.4 Problemstilling og målsetning

Med utgangspunkt i oppgavens bakgrunn, formål og omfang, har forfatterne utarbeidet følgende problemstilling:

Service recovery – hvordan kan kundeklageprosessen forbedres?

Videre har følgende forskningsspørsmål blitt utarbeidet for å heve oppgavens tema:

Hvordan praktiseres service recovery?

Hvilke retningslinjer for service recovery finnes i litteraturen?

Ved å besvare ovennevnte problemstilling og forskningsspørsmål, mener forfatterne at oppgavens tema vil belyses fra flere dimensjoner på en objektiv og utfordrende måte.

1.5 Struktur

Første del består av begreper og teorier innen valgt tema som har spesiell relevans i sammenheng med problemstillingen. Andre del inneholder beskrivelser av hvilke metoder som ble brukt, samt begrunnelser for hvorfor forfatterne valgte nettopp denne vinklingen. Videre følger funn og tolkninger av innsamlet data. Avslutningsvis presenteres en diskusjon om temaet, konklusjon, funnenes implikasjoner for ledere og forslag til videre forskning.

2 Teori

2.1 Hva er en kundeklage?

En kundeklage er en handling som iverksettes på bakgrunn av en konsument misnøye eller utilfredshet (Su & Bowen, 2009). På bakgrunn av kundens misnøye settes kundeklageprosessen i gang når bedriften gjøres oppmerksom på situasjonen.

Kunde og bedrift kan ha svært ulike syn på klager. Der kunden opplever noe som et problem, kan bedriften tolke det samme som en bagatell. Undersøkelser har vist at kunder ofte bemerker en situasjon de har opplevd som uheldig, uten at ansatte har gjort noe for å rette opp i hendelsen. Dermed vil slike bemerkninger verken registreres eller behandles i et klagesystem (Michel, Bowen & Johnston, 2006).

2.2 Håndtering av klager og misnøye

Produkt- og servicefeil som medfører kundeklager, er unngåelige. Hart, Heskett & Sasser (1990) hevder det er umulig for bedrifter å sikre seg helt feilfrie produkter og tjenester. For de aller fleste som jobber med kundeservice, er kunder som klager en del av hverdagen. Nøkkelen til suksess ligger derfor i håndteringen av klagen. Utvikles det et godt system for behandling av klager vil trolig bedriftens konkurransekraft øke (Hart et al., 1990). Det er derfor bemerkelsesverdig at bedrifter fokuserer ressursbruken på en reduksjon av det totale antallet kundeklager. I følge Fornell og Wernerfelt (1987) er dette en metode for håndtering av klager som er heller tvilsom. De hevder å ha funnet flere grunner til å maksimere misfornøyde kunders muligheter for tilbakemelding (Fornell & Wernerfelt, 1987). Ettersom det først er når kunden klager at bedriften vil ha mulighet til å ordne opp (Kim, Wang, & Mattila, 2010), må et effektivt system kunne fange opp kunden slik at eksisterende kunder ikke går til konkurrenter. Samtidig vil det minske faren for negativ word-of-mouth (heretter kalt WOM) til potensielle kunder (Huppertz, 2007).

Selv om kundens misnøye ofte oppstår som følge av en produktfeil, er det likevel ikke sikkert at det er her bedriftens hovedproblem ligger. Kundens misnøye øker betraktelig om bedriftens respons er dårlig eller ikke tilstedeværende (Bitner, Booms, & Tetreault, 1990). Flere organisasjoner ser bort fra forbedringspotensialet som oppstår gjennom kundeklagen. Dette fører til at bedrifter ikke fokuserer på at det spesifikke problemet kan gjenoppstå (Johnston,

2001). Enkelte studier har vist at over halvparten av alle forsøk på service recovery, faktisk leder til forsterket misnøye hos kunden (Hart et al., 1990). I en undersøkelse utført av Adreassen (2007) kom det frem at bortimot 95 % av de forspurte har delt sin misnøye med minst ti andre.

Suksessfulle organisasjoner innfører både defensive og offensive markedsføringsstrategier (Fornell & Wernerfelt, 1998). Hensikten med en offensiv strategi er å tiltrekke seg nye kunder, mens den defensive strategiens hensikt er å beholde nåværende kunder. Den sistnevnte strategien har blant annet som mål å redusere kundefrafall og merkebytte. Ettersom at kostnaden ved å tiltrekke nye kunder er høyere enn kostnaden forbundet med å implementere tiltak for å beholde eksisterende kunder, er sistnevnte strategi viktig (Peters, 1987). En viktig del av denne strategien er service recovery.

2.3 Service recovery

Service recovery er ifølge Grönroos (1988) alle handlinger en leverandør gjør for å håndtere en klage. Ifølge Michel et al (2006), er service recovery alle handlinger virksomheten gjør når den ikke har klart å innfri kundens forventninger til tjenesten eller produktet. Basert på disse definisjonene kan begrepet service recovery brukes i alle typer bransjer, og ikke bare i organisasjoner som kun tilbyr servicetjenester.

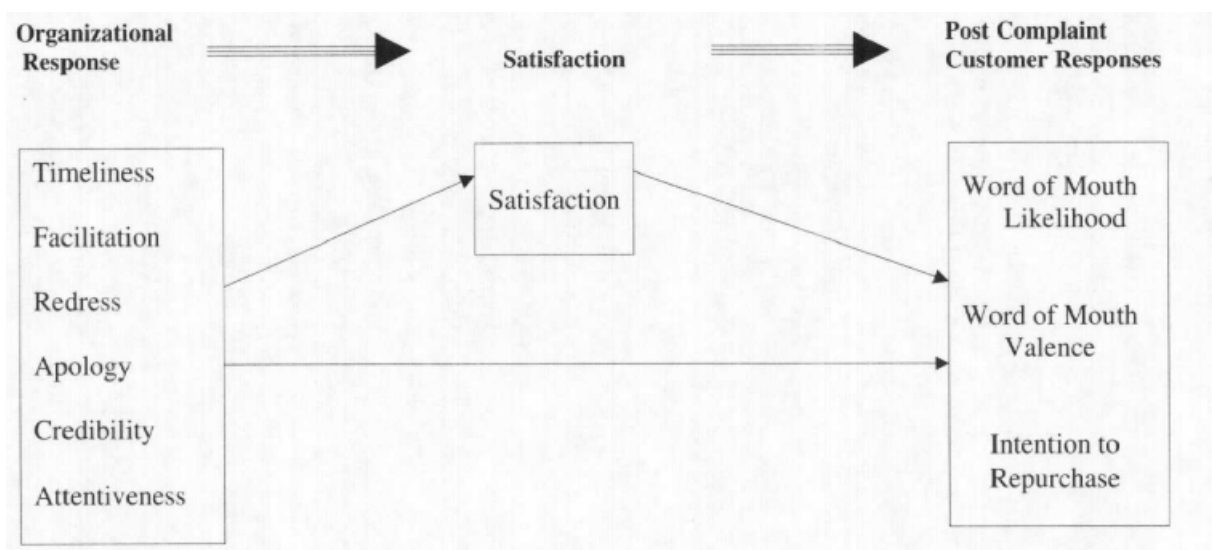
Empiriske studier viser en effektiv service recovery prosess kan lede til høyere tilfredshet og sterkere lojalitet blant kundene, enn før misnøyen oppsto (Hart et al., 1990). Dette er kjent som *The service recovery paradox* (Zeithaml & Bitner, 2003; Hirschman, 1970). Utfordringen med service recovery ligger i selve utformingen av et effektivt system. Det er først når kunden klager at bedriften får mulighet til å ordne opp i problemet (Kim et al., 2010). Dersom et enkelt og effektivt system ikke eksisterer, vil bedriften trolig aldri få vite om misnøyen til kunden og dermed risikere å miste kunder til konkurrenter og ikke minst miste sjansen til å rette opp i feilen (Huppertz, 2007).

Det er en sterk sammenheng mellom kundeklager og lojalitet etter at kunden har vært gjennom en service recovery prosess (TARP, 1986). En god klagehåndtering kan føre til større kundelojalitet. Hanselman (2010) hevder at en organisasjon som ikke tar kundenes misnøye alvorlig kan lide store økonomiske tap fordi kundene svikter.

Innføringen av et service recovery system kan ha negativ påvirkning på kortsiktig lønnsomhet, fordi det vil være en tidkrevende og kostbar prosess. Samtidig vil avkastningen på lang sikt overstige kostnadene på kort sikt. Et slikt system må derfor sees på som en unik mulighet som til slutt vil resultere i flere tilfredse kunder (Spreng et al., 1995). Behandling av kundeklager er avgjørende for kundens videre atferd (Davidow, 2003).

2.3 Et rammeverk for organisatoriske responser

Ifølge Davidow (2000; 2003) er det seks ulike organisatoriske responser som påvirker kundens *post-complaint* forbrukeradferd. Studien hans er en empirisk kvantitativ studie som oppsummerer mange studier gjort på service recovery til 2003. Den er sitert av 165 andre studier på Google Scholar (2012). Forfatterne har valgt å bruke denne modellen som hovedmodell i studien, men supplerer også med studier i etterkant av denne publikasjonen.



Modell 1: Organizational responses to complaints and their impact on postcomplaint customer behavior, Davidow (2003).

Modell 1 viser til at den organisatoriske responsen kan føre til kundetilfredshet og dermed positiv WOM og intensjon om gjenkjøp. Dersom organisatorisk respons ikke fører til kundetilfredshet vil utfallet ikke gagne bedriften.

2.3.1 Organizational response (NO: organisatorisk respons)

Organisatorisk respons handler om hvordan bedriften responderer på kundeklager. Litteraturen har vist at behandlingstid, kompensasjon, å beklage, troverdighet,

oppmerksomhet og rettferdighet er avgjørende faktorer for klageprosessens utfall. Målet bør være å gi kunden en følelse av å være en del av et eksternt kvalitetssikringsteam (Hart et al, 1990). Kundene må vite at de blir hørt, og at endringer kan gjøres på bakgrunn av tilbakemeldingene.

Timeliness (NO: behandlingstid)

Behandlingstid er tiden det for selskapet å reagere på en klage. Misfornøyde kunder forteller om hendelsen til langt flere personer, enn fornøyde kunder gjør. Det vil derfor være betydningsfullt for bedriften om de handler raskt på klagen (Davidow, 2003). På den andre siden vil lengre behandlingstid på klagen gi selskapet mulighet til å sette seg skikkelig inn i klagen, samt respondere på en måte som gjør kunden tilfreds (Davidow, 2003).

Davidow (2003) hevder at behandlingstiden er viktigst i klager hvor kunden ikke krever økonomisk oppreisning. Er derimot dette ønsket eller påkrevd, vil behandlingstiden ha mindre betydning. Dette kan komme av kundenes ulike forventninger til bedriftens behandlingssystem og respondering (Davidow, 2003). Kunden vil ha forståelse for en lang behandlingstid dersom klagen innebærer en større økonomisk kompensasjon. Som hovedregel bør derfor responstiden være kort. Det bør også informeres om behandlingstiden i samtale med kunden, slik at begge parter er innforstått med saksgangen (Davidow, 2003).

Facilitation (NO: tilrettelegging)

Tilrettelegging vil si å legge til rette for at en effektiv klageprosess skal kunne gjennomføres. Dette innebærer blant annet å utvikle et tilbakemeldingssystem som virker ukomplisert og lite tidkrevende for kunden å benytte, slik at klageprosessen ikke forsterker misnøyen (Davidow, 2003). Bedrifter anbefales derfor å utvikle effektive systemer. Systemet bør inneholde retningslinjer for klagehåndtering og et registreringssystem (Davidow, 2003, Zairi, 2000). De bedriftene som sliter med klagehåndtering, mangler ofte prosedyrer for hvordan dette skal gjøres (Zairi, 2000). Tilrettelegging har derfor betydning for utfall som kundetilfredshet (Davidow, 2003, Zairi 2000).

De fleste misfornøyde kundene sier ikke ifra, og refereres derfor til som *det stille flertall* (Hart et al, 1990). Det kan være flere grunner til at denne gruppen ikke velger å gi tilbakemelding, for eksempel kan situasjonen for kunden føles håpløs. Alternativt kan kunden føle et ubehag ved det å skape en scene. Likevel bør det tilrettelegges for å redusere det stille flertall, slik at bedriftene har en mulighet til å gjøre kunden fornøyd igjen (Hart et al, 1990).

I følge Zeitham (1988) er tid og innsats minst like viktig som selve prisen på produktet. I denne sammenhengen bør derfor transaksjonskostnader knyttet til det og faktisk melde inn en klage, reduseres så mye som mulig (Williamson, 1979). Sjansen for at en oppgave utføres, reduseres dersom aktiviteten oppfattes som vanskelig (Ajzen, 2002). Eksempelvis er mange produkter billigere på nett, men folk flest velger å handle i butikk fordi det oppfattes som det enkleste.

Ansatte som jobber i frontlinjen, er de første til å oppdage kundemisinøyen. De er de beste til å avgjøre hvilke tiltak som må igangsettes for å gjøre kunden tilfreds igjen (Hart et al, 1990).

Bedrifter bør derfor lære opp ansatte som jobber i direkte kontakt med kunder.

Opplæringstiltakene bør inkludere kommunikasjonsegenskaper og kreativ tenkning i forhold til service recovery. I tillegg bør det legges vekt på beslutningstaking (Hart et al, 1990).

Ansatte må gis fullmakt, autoritet og ansvar for å håndtere klagen på en tilfredsstillende måte. Å forskyve slik makt nedover i bedriftspyramiden kan være truende for ledelsen. I tillegg kan ledelsen være redd for at ansatte skal ”gi vekk butikken” (Hart et al, 1990).

Davidow (2003) hevder at et klagebehandlingssystem må være fleksibelt, slik at det er rom for å se litt mellom fingrene av og til. Standardiserte systemer hvor alle kunder behandles likt, vil øke kundens misnøye (Zairi, 2000). Dette kan i stor grad ha betydning for kundenes gjenkjøpsmønster (Davidow, 2003). Intensjonen om gjenkjøp øker om kunden opplever et leveringsdyktig og pålitelig system hvor behovene blir ivaretatt. I tillegg øker graden av tilfredshet om kunden blir lyttet til og får sjansen til å uttrykke sin misnøye. Fleksibilitet fra bedriftens side viser velvilje til å gjøre kunden fornøyd, selv om kundens klage ikke nødvendigvis stemmer overens med bedriftens retningslinjer (Davidow, 2003). Oddvik (2011) mener bedrifter ofte fokuserer på å lære opp de ansatte i de juridiske og avtalemessige aspektene, i stedet for hva bedriften ønsker at kunden skal sitte igjen med i etterkant av en klageprosess. I verste fall kan dette lede til stor misnøye og kundefrafall (Oddvik, 2011).

At bedrifter lærer av egne feil er viktig, ettersom kunden etter all sannsynlighet ikke vil tilgi samme feil to ganger (Michel et al., 2006). Kundeklager bør derfor brukes som et verktøy til å forsikre seg om at samme feil ikke skjer igjen (Michel et al., 2006).

Redress (NO: kompensasjon)

Kompensasjon er den delen av service recovery det finnes flest studier på, og innebærer blant annet erstatning, reparasjon og refundering. Det er en korrelasjon mellom kundetilfredshet og kompensasjon, og det er liten tvil om at misfornøyde kunder forblir misfornøyde dersom bedriften ikke rydder opp i situasjonen (Davidow, 2003). Kunden bør ikke lide et økonomisk tap som følge av klagen (Davidow, 2003).

Full oppreisning reduserer i størst grad negativ WOM. Dette øker også graden av gjenkjøp (Davidow, 2003). Selv om mange studier gjort på området viser en sterk korrelasjon mellom tilfredshet og kompensasjon, er det fortsatt uenighet om hvor stor oppreisningen må være for å oppnå kundetilfredshet. Dersom kunden føler seg dårlig behandlet i klageprosessen, men likevel får full kompensasjon, øker ikke kundens tilfredshet. Wirtz & Mattila (2004) hevder at kompensasjon ikke øker eller reduserer kundetilfredsheten, uten at andre virkemidler er involvert. Likevel ser det ut til at om kunden mottar mer kompensasjon enn forventet, øker graden av kundetilfredshet til et visst punkt (Davidow, 2003).

Bedrifter har en tendens til å kompensere med økonomisk kompensasjon, selv om det ikke er påkrevd fra kundens side (Davidow, 2003). Kundens forventninger kan derfor være viktig å få kartlagt før saken behandles. Selve klageprosessen kan ha større betydning for kunden enn kompensasjonen (Davidow, 2003).

Apology (NO: beklagelse)

En beklagelse fra bedriften gis ofte om bedriften anser kundens klage som legitim. Kunden på sin side, forventer en beklagelse fordi det viser respekt for kundens opplevelse (Davidow, 2003).

Wirtz & Mattila (2004) hevder at beklagelse har sterk påvirkning på tilfredshet når den kombineres med rask respons. Samtidig har det mindre effekt dersom tilbakemeldingen kommer sent. Dette betyr for eksempel at dersom en organisasjon ikke skal tilby kompensasjon, må klagehåndteringen bestå av en rask tilbakemelding og beklagelse.

Studier viser en noe uklar definisjon av en beklagelse (Davidow, 2003). Når bedrifter beklager, kan det se ut til at de ikke nødvendigvis gjør dette for å ta på seg skyld, men heller forsøker å vise forståelse for kundens situasjon. Kunden derimot, oppfatter beklagelsen som

en måte å innrømme bedriftens skyld på. På bakgrunn av dette kan partene kan ha et ulikt syn på hvilke tiltak som bør komme i etterkant av en beklagelse (Davidow, 2003).

Som hovedregel bør bedriften beklage i enhver situasjon hvor kunden uttrykker misnøye. Det er beklagelig at kunden er misfornøyd, uansett hvem som har skyld i situasjonen. Det er verken tid – eller ressurskrevende for bedriften å beklage (Davidow, 2003).

Credibility (NO: troverdighet)

Troverdighet er bedriftens villighet til å forklare hvorfor problemet oppstod. I situasjoner hvor dette utføres på en god måte, vil det bygges tillit og forståelse mellom partene (Davidow, 2003). Troverdighet viser en vilje fra bedriften om at misnøyen ble registrert og tatt til etterretning. Dette øker kundetilfredsheten, uansett om kundens krav ikke lar seg gjennomføre. Troverdighet vil gi kunden en forståelse av situasjonen, samtidig som bedriften får en sjanse til å forklare seg (Davidow, 2003).

Den neste tilnærmingen til troverdighet er at bedriften tar på seg skyld. Dette har vist seg å fungere bedre enn å skylde på en tredje part eller på kunden selv. I følge Davidow er troverdighet det nest sterkeste parameteret på gjenkjøp. Dette tilsier at troverdighet er viktigere for kunden, enn kompensasjon (Davidow, 2003).

Attentiveness (NO: oppmerksomhet)

Oppmerksomhet innebærer god kommunikasjon, både internt i bedriften og i samspillet mellom bedriften og kunden. Davidow (2003) hevder bedriftens behandling av klagen ofte øker kundens misnøye mer enn nødvendig, fordi kommunikasjonen ikke er god nok. Situasjonen vil oppfattes som mer frustrerende for kunden dersom vedkommende må forholde seg til flere ansatte i bedriften. Kunden vil risikere og måtte gjenfortelle hendelsen hver gang. Derfor bør ikke kunden behandles av mer enn en person etter at klagen er mottatt (Zairi, 2000).

Lite oppmerksomhet leder til negativ WOM og redusert sjanse for gjenkjøp. Mye oppmerksomhet kan derimot lede til økt kundetilfredshet (Zairi, 2000). Det er derfor grunn til å tro at oppmerksomhet er viktig for kundens adferd i etterkant av klageprosessen (Davidow, 2003).

2.3.2 Satisfaction (NO: kundetilfredshet)

Neste steg i modellen er kundetilfredshet. Ved god klagehåndtering kan bedriften øke kundetilfredsheten.

Kundetilfredshet er den helhetlige vurderingen kunden gjør seg på grunnlag av bedriftens ytelse på en gitt vare eller tjeneste (Tsai, Tsai, & Chang, 2010). Richard L. Oliver (2010) definerer kundetilfredshet på følgende måte:

” *Satisfaction* is the consumer`s fulfillment response. It is a judgement that a product /service feature, or the product or service itself, provided (or is providing) a *pleasurable* level of consumption-related fulfillment, including levels of under- or overfulfillment” (s. 8).

Kundetilfredshet består av flere ulike elementer som måles opp mot hverandre i et helhetsinntrykk. Kundetilfredshet kan derfor sies å være et uttrykk for glede eller skuffelse basert på differansen mellom oppfatning og forventning. Det innebærer forventningen kunden har til varen/tjenesten en kjøper, samt meningen kunden gjør seg opp etter å ha tatt i bruk varen/tjenesten (Oliver, 2010). Giese og Cote (2000) hevder at kundetilfredshet oppstår først når bedriften forstår de følelsesmessige aspektene hos kundene. En skuffelse er en forventning som ikke er innfridd.

Kundetilfredshet er den helhetlige vurderingen kunden gjør seg av et selskap, basert på bedriftens håndtering av en klage (Davidow, 2000). Kundetilfredshet etter en kundeklageprosess har sterk korrelasjon med WOM og gjenkjøpsintensjoner. Samtidig viser modellen en korrelasjon mellom klagehåndtering og positiv WOM og gjenkjøpsmønster, uten å skape kundetilfredshet. Dersom kundetilfredsheten er lav etter en klage, har flere studier vist at bedriften mister kunden i prosessen (Davidow, 2000).

2.3.3 Post-complaint customer responses (NO: utfall av klageprosessen)

Etter bedriftens klagebehandling føres prosessen videre til steg tre i modellen, utfall av klageprosessen.

Word of mouth

WOM oppstår når forbrukere snakker seg imellom om varer eller tjenester som bedrifter tilbyr (Markedsføring og Ledelse1, 2010). WOM kan være negativ eller positivt, og har i flere studier vist å ha stor påvirkingskraft på andre forbrukeres adferd og holdninger mot en

spesifikk vare/tjeneste eller bedrift. Andreassen (2007) definerer fundamentet til WOM med hvordan bedriften praktiserer driften. En svært misfornøyd kunde vil ønske å fortelle sin opplevelse til flest mulig.

I modellen skilles det mellom to typer WOM (Davidow, 2003)

- Likelihood refererer til sannsynligheten for at kunden vil dele hans/hennes erfaring med bedriften.
- Valence refererer til om innholdet i WOM er positivt eller negativt ladet.

WOM skaper stor interesse fordi informasjonen kan bidra til å forstå markedet bedre. Leverer bedriften en tjeneste som er godt under kundens forventninger, vil det ikke bare oppstå misnøye, men også forakt (Andreassen, 2007). I dag kan WOM anses som spesielt viktig da utviklingen av sosiale nettverk gjør ”jungeltelegrafene” flere ganger større enn tidligere (Oddvik, 2011). De som faktisk går så langt som å kontakte bedriften direkte, er ofte bare en liten del av de som kunne ha klaget. WOM kan derfor anses som en vesentlig del av tilfredshet og lojalitet. Studier viser at misnøye i størst grad er driveren av WOM mellom forbrukere, og kan derfor ha betydning for bedriftens potensielle vekstmuligheter (Andreassen, 2007).

Intention to repurchase (NO: intensjon om gjenkjøp)

Intensjon om gjenkjøp er svært høy i situasjoner hvor kunden har høy kundetilfredshet (Davidow, 2000;2003).

Med dette impliserer modell 1 at riktig klagehåndtering gir fornøyde kunder som snakker positivt om bedriften til andre, og velger å være kunde hos bedriften framfor hos konkurrenter. Dette gir både økt driftslønnsomhet og konkurransefordeler.

Kundelojalitet og kundelønnsomhet er to begreper som ikke er diskutert i modell 1. Likevel er disse begrepene mye brukt i andre studier om kundeklager. Det er også naturlig å introdusere kundens opplevde grad av rettferdighet som en del av klageprosessen.

Kundelojalitet

I følge Hirschman (1970) er lojalitet et resultat av kundetilfredshet. Å opparbeide seg ekte kundelojalitet bør av flere grunner være enhver bedrifts mål. Dick & Basu (1994) har identifisert tre resultater som følger av en situasjon hvor kunden er lojal. For det første vil kundens motivasjon for å lete etter alternative produkter/tjenester reduseres. For det andre vil det være vanskelig å overtale kunden til å bytte leverandør. For det tredje vil kunden aktivt delta i positiv WOM (Dick & Basu, 1994).

Kundelønnsomhet

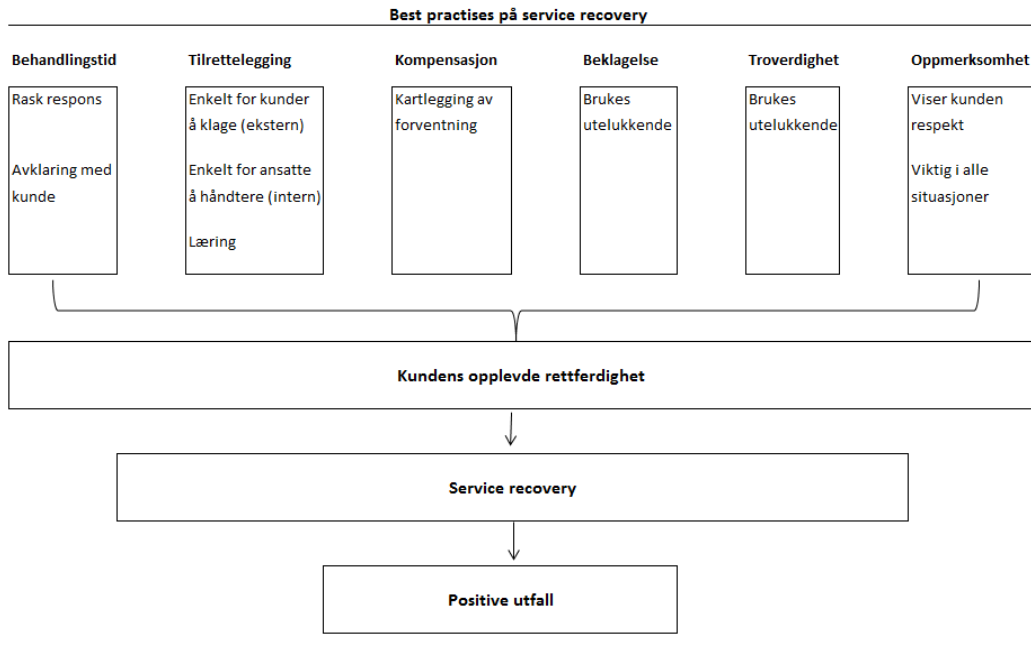
Tilfredshet som fører til lojalitet vil til slutt resultere i økt kundelønnsomhet gjennom kundens gjenkjøpsmønster (Hogan, Lemon, & Libai, 2003). Når lojale kunder fortsetter å kjøpe et produkt/tjeneste, genererer dette langsiktige inntektsstrømmer. I tillegg har lojale kunder en tendens til å kjøpe flere varer, samt at de er villige til å betale en høyere pris enn andre kunder. Alle disse faktorene øker et selskaps inntekt og lønnsomhet (Johnston, 2001). Videre vil en misfornøyd kundes negative WOM kunne ha en større negativ effekt på lønnsomhet enn kostnaden ved å miste kunden alene (Van Ossel & Stremersch, 1998). Kunden vil fortelle om den negative opplevelsen til mange potensielle kunder, noe som kan medføre at disse kundene velger en konkurrerende bedrift.

Rettferdighet

Rettferdighet kan defineres som kundens evaluering av en transaksjon hvor rettferdighetsfølelsen utformes på bakgrunn av input vs. output (Oliver, 1997). Forskning har påvist at kundens opplevde rettferdighet har direkte innvirkning på den totale tilfredsheten (Karatepe, 2006). Kundens opplevde grad av rettferdighet stemmer ikke nødvendigvis med lik fordeling av input og output. Oliver (1997) fant at desto mer bedriften gir tilbake til kunden, jo høyere grad av rettferdighet opplever kunden. Forfatterne mener derfor at begrepet er svært relevant i en kundeklageprosess hvor graden av opplevd rettferdighet har mye å si for utfallet av klageprosessen.

2.4 Oppsummering av forfatterens teoretiske tilnærming

Denne delen har til hensikt å oppsummere forfatterens teoretiske tilnærming til den presenterte teorien. Modell 2 viser sammenhengen.



Modell 2: Best practises på service recovery

Som det framgår av modell 2, fører ingen av responsvariablene til service recovery alene. Litteraturen gir noe uklar formidling av hvilke virkemidler som skal brukes til ulike tidspunkt. Virkemidlene må derfor brukes sammen for å optimalisere service recovery prosessen. Videre må opplevd rettferdighet inngå som en del av bedriftens systemer, før kundeklageprosessen er over. Først da vil bedriften kunne oppnå gode utfall av klageprosessen.

3 Metode

Dette kapittelet vil beskrive metoden og gjennomføringen av studien. Det gjøres rede for hvordan forfatterne har gått fram for å samle inn og behandle data. Valg av metode preges av den teoretiske tilnærmingen i kapittel 2, samtidig som det bestemmer hvilke data som kan hentes fra det empiriske feltet. Alle valgene er gjort med bakgrunn i problemstillingen *Service recovery – hvordan kan kundeklageprosessen forbedres?*

3.1 Overordnet metodevalg

Denne studien er en kvalitativ studie hvor forfatterne har til hensikt å benytte dybdeintervjuer i forskningen. Kvalitative metoder er passende i studier hvor litteraturen gir lite informasjon om fenomenet en ønsker å studere. Det kan gi en unik innsikt i deltakernes refleksjoner og tanker. En kvalitativ studie trenger en dyp forståelse av fenomenet (Creswell, 2012), samt at den tillater forskeren et nærmere innblikk omkring de sosiale tendensene en ønsker å forske på, eksempelvis gjennom observasjoner eller dybdeintervjuer (Grennes, 1997).

I motsetning til den kvantitative metoden som i størst grad benytter seg av tallmateriale, er den kvalitative beregnet for å kategorisere og klassifisere dataen (Grennes, 1997). Metoden går ut på å samle inn data, basert på samtaler fra et lite utvalg, slik at synspunktene til hver enkelt deltaker ivaretas. Dataen må så analyseres nøye for å finne betydningen av resultatene (Creswell, 2012). Analysen av kvalitativ data forsøker å finne likheter og forskjeller i forskningsmaterialet. Det er dette forfatterne vil analysere i neste kapittel.

3.2 Forskningsdesign

Ifølge Grenness (1997) er forskningsdesignet et resultat av både strategiske, så vel som taktiske overveielser og beslutninger. Forskningsdesignet gir en detaljert plan for hvordan en skal sikre at ens forskningsmessige mål blir oppnådd. Det finnes flere ulike forskningsdesign å benytte seg av, og valget må tas i henhold til hva som belyser problemstillingen best mulig. Denne studien har et eksplorativt forskningsdesign. Dette er mest formålstjenelig fordi oppgavens problemstilling er uklar i den mening at forfatterne er usikre på hva som vil bli funnene underveis. Videre gjør lite forkunnskap og informasjon på området at bruken av hypoteser kan utelukkes. Forfatterne har derfor valgt å ha en relativt bred problemstilling for å

øke informasjonsmengden ved innhenting av data. Ifølge Grennes (1997) er det nettopp dette som kjennetegner styrken i eksplorative studier.

3.3 Utvalg

Forfatterne har gjennomført intervju i fire bedrifter. De utvalgte bedriftene er Kolumbus, Askeland Ur&Smykker, Bavaria og Renaa Restauranter. Bedriftene representerer fire forskjellige bransjer; Kolumbus er et fylkeskommunalt foretak som har monopol på kollektivtrafikkmarkedet, Askeland er en fjerdegenerasjons familiebedrift som selger ur og smykker, Bavaria er en bilforhandler og verksted, og Renaa er en restaurant i Stavanger sentrum. Hovedårsaken til at det ble valgt bedrifter innen forskjellige bransjer, var å gi oppgaven bredde samt for å se om selskapene opererer med like eller ulike klageprosesser. Videre ble de ovennevnte selskapene valgt på bakgrunn av egne ønsker og samtaler med veileder Terje Våland. Kolumbus ble sett på som interessant, hovedsakelig grunnet deres markedsposisjon som monopolist. Askeland ble valgt på bakgrunn av selskapsstrukturen. Bavaria ble valgt fordi de tilbyr både varer og tjenester. Renaa ble valgt på bakgrunn av at de er en del av en industri hvor service er det absolutt viktigste nøkkelen for suksess.

3.4 Intervjuobjekter

Forfatterne valgte å bruke dybdeintervju til forskningen. Det ble planlagt å intervju to representanter innen hver av de fire bedriftene – et med en leder, og et med en medarbeider. Grunnen til dette var at det var ønskelig å undersøke om deres syn på service recovery divergerte på bakgrunn av hierarknivå i bedriften. På forhånd antok forfatterne at medarbeideren ville besvare spørsmålene ut fra et mer menneskelig aspekt, og fortelle om kundenes følelser, bakgrunn, samt vedkommendes egne opplevelse av å håndtere vanskelige kunder. Forfatterne antok også at ledelsen ville presenterer en langt mer strategisk tilnærming til temaet, og gjerne fokusere på bedriftens suksesshistorier.

Intervjuene ligger som sammendrag i vedlegg 4 til 10.

3.5 Gjennomføring av intervjuene

Alle intervjuene ble gjennomført hos de respektive bedriftene, enten på møterom eller kontor. Forfatterne brukte båndopptaker på samtlige intervju med tillatelse fra intervjuobjektene. Det ble også spurt om eventuelle ønsker om anonymitet, enten av bedrift og/ eller intervjuobjekter. Alle intervjuobjektene stiller med navn i oppgaven. Umiddelbart etter intervjuene satte forfatterne seg ned for å skrive ned tanker, refleksjoner og observasjoner fra intervjuet som ikke lar seg fange opp på båndopptakeren. Det ble også foretatt en gjennomgang av den praktiske gjennomføringen av intervjuene, for om mulig å finne forbedringspunkter til neste intervju. I ettertid ble det skrevet et sammendrag fra hvert intervju og dette ble oversendt intervjuobjektet for gjennomgang og eventuelle korrigeringer. Dette for å slippe misforståelser og ubehageligheter i etterkant. Tre intervjuobjekter benyttet seg av denne muligheten.

Intervjuene ble gjennomført med en av forfatterne som hovedintervjuer, slik at intervjuobjektene hovedsakelig hadde en person å forholde seg til. Den andre forfatteren fungerte som skribent og støtte for hovedintervjuer. Dette for å gjøre situasjonen enklere dersom hovedintervjuer satt fast eller falt bort fra malen. På denne måten ble det enklere å stille oppfølgingsspørsmål og intervjutiden ble bedre utnyttet.

3.6 Innsamling av data

Innsamling av data kan skje på flere måter. I denne oppgaven brukes semistrukturerte intervjuer for å innhente primærdata. Ifølge Grennes (1997) er dette en metode som baserer hvert intervju på en felles intervjuguide. Intervjuguiden ble brukt som sjekklister for spørsmål og temaer som ønskes dekket gjennom prosessen. På denne måten vil det være rom for å følge opp interessante utsagn og uventede temaer samtidig som sakens kjerne forblir fokuset. Det påpekes av Dalland (1993) at en på ingen måte bør forsøkes å gjøre alle intervjuene så like som mulig. Dette vil ikke fange opp intervjuobjektens individuelle ytringer som er ønskelig i kvalitative metoder. Forfatterne vil derfor bruke intervjuguiden som en uavhengig sjekklister. Intervjuguiden ligger som vedlegg 1 og 2.

Intervjuguiden er delt inn i seks forskjellige deler; innledende spørsmål, betydning av kundeklager, intern tilrettelegging, ekstern tilrettelegging, respons og etter kundeklagen. Bakgrunnen for inndelingen er en egen kategorisering av alle spørsmålene som det var ønskelig å stille intervjuobjektene. Forfatterne har i denne forbindelse valgt å lage to

intervjuguiden, en for leder og en for medarbeider. Dette fordi spørsmålene må reflektere hvilken posisjon intervjuobjektet har i bedriften.

Intervjuguiden er kvalitetssikret av Espen Oddvik i Kobra. Kobra spesialiserer seg på å hjelpe andre bedrifter med å skape gode kundeopplevelser. Oddvik er sertifisert Customer Experience Manager og har lang erfaring fra strategisk rådgivning, prosess – og prosjektledelse samt forretningsutvikling og strategi. Oddvik har bistått med testintervju samt oppfølging, råd og tips i henhold til studien. Dette mener forfatterne har gjort intervjuguiden mer spesifikt rettet mot det som faktisk ønskes målt. Testintervjuet ligger som vedlegg 3.

I arbeidet med å analysere dataen, ble intervjuguidens inndeling benyttet. Dette for enklere å kunne finne strukturen i materialet.

3.7 Sekundærdata

Oppgaven baserer seg også på sekundærdata. Ifølge Selnes (1993) bør hovedregelen være at en sjekker tilgjengelig sekundærdata før en starter å innhente primærdata. Dette fordi svært mange problemer kan belyses gjennom ulike sekundærdata. Eksempler på dette er artikler, offentlige publikasjoner, statistikker, bøker og så videre (Selnes, 1993).

For å lete etter informasjon ble søkemotorer som Google, Yahoo og Kvasir brukt med ulike søkeord. Disse inkluderer blant annet ”bedrift x+sint”, ”bedrift x+klage”, ”bedrift x+misnøye”, ”bedrift x+sur” og ”bedrift x+dårlig”. Videre ble databaser som A-tekst og onlineaviser.no brukt, hovedsakelig med samme søkeord.

I følge Mauren, Andreassen og Grundseth (2008) opplever bedrifter en radikal oppgang i antall mottatte klager, nettopp fordi de har blitt flinkere til å utarbeide tilbakemeldingsskjemaer på nettet. En gjennomgang av bedriftenes hjemmesider og kontaktinformasjon ble derfor foretatt.

3.8 Validitet og reliabilitet

Validitet dreier seg om hvorvidt det som måles er det som faktisk blir målt, og kan derfor også bety gyldighet (Jacobsen, 2005). Som nevnt tidligere utførte forfatterne et testintervju med Oddvik som har lang erfaring på området. Med hans hjelp ble intervjuguiden sterkt forbedret, da han kom med alternativer til inndeling samt flere spørsmål. Videre ble det

bekreftet at inndelingen og spørsmålene hadde relevans, og ville få frem det som var ønsket. Dette mener forfatterne forsterker funnenes validitet.

Reliabilitet knytter seg til dataens pålitelighet (Jacobsen, 2005). Som nevnt tidligere ble alle intervjuer tatt opp for å redusere feilaktige siteringer. Likevel inneholder analysen forfatterne egne tolkninger av det intervjuobjektene fortalte, da det er viktig å kunne lese mellom linjene og trekke konklusjoner basert på et helhetlig inntrykk. Dette øker nødvendigvis sjansen for feiltolkninger, og reduserer derfor oppgavens reliabilitet. På den andre siden var begge forfattere tilstedet under hvert intervju, og samarbeidet om utformingen av samtlige analyser. Dette øker nøyaktigheten på analysen.

Intervjuobjektene fikk på forhånd informasjon om intervjuenes hovedtema. Dette gjorde at intervjuobjektene fikk tid til å forberede seg i forkant. I tillegg ga det ledelsen mulighet til å bestemme hva ansatte i frontlinjen kunne fortelle i intervjuet. Samtlige intervjuer bar preg av ”solskinshistorier”, og forfatterne anser det derfor som sannsynlig at det har vært en viss forberedelse i forkant av intervjuene.

Forfatterne mener likevel at dataen representerer en tilfredsstillende grad av validitet og reliabilitet, slik at det er mulig å utføre en realistisk analyse basert på intervjuene.

3.9 Generalisering

Generalisering dreier seg om hvorvidt resultatene kan gjelde i andre populasjoner, kontekster og tider (Jacobsen, 2005). Basert på at casestudier ofte ikke er det beste utgangspunktet for generalisering grunnet begrenset utvalg, mener forfatterne at resultatene ikke uten videre kan generaliseres. Samtidig er det grunn til å tro at funnene likevel kan ha en viss relevans for andre bedrifter. Sannsynligheten for at andre bedrifter vil kunne kjenne seg igjen og dra nytte av funnene, er tilstede.

3.10 Svakheter i studien

Den største svakheten i oppgaven, er sårbarheten for temaet. Det oppleves gjerne som mer utfordrende å fortelle om svakheter, enn styrker. Forfatterne opplevde at flere av intervjuobjektene skrøt mer av bedriften enn nødvendig. Videre ble mange kritiske spørsmål snudd til å handle om bedriftens solskinnshistorier. Dette kan ha vært for å skjule svakheter.

Det er mulig at forfatterne ikke fikk presisert intervjuenes hensikt godt nok, og at dette kan forklare intervjuobjektene vinkling på temaet.

Forfatterne har lite erfaring med intervjuteknikk. Dette kan sies å være en svakhet, da det er viktig å opptre korrekt i slike situasjoner. For å oppnå en avslappet og behagelig atmosfære må intervjueren få objektet til å følge seg trygge. Dette ble gjort etter beste evne, men forfatterne ser likevel at de første intervjuene kunne vært bedre gjennomført.

Begrenset bransjekunnskap må også nevnes som en mulig svakhet i studien. I etterkant av intervjuene kjennes samtale med Kolumbus og Renaa som bedre enn de to andre intervjuene. Årsaken til dette kan være at kjennskapen til disse bedriftene er større enn for de to andre. Her kom oppfølgingsspørsmålene lettere, atmosfæren under intervjuene var bedre, og forfatterne kunne enklere sette seg inn i deres situasjon. Dette ble mer utfordrende under samtale med Bavaria og Askeland, og kan ha preget intervjuene til en viss grad.

3.11 Endringer underveis

Det kan være grunn til å tro at enkelte endringer gir oppgaven annen informasjon enn planlagt. Den største endringen skjedde i forbindelse med intervjuene hos Kolumbus. Forfatterne var tydelige i sin forklaring av intervjuprosessen på forhånd, både over telefon og på e-post. Det viste seg imidlertid, da forfatterne ankom, at lederen ikke ville la seg intervju uten medarbeider tilstede. Det ville heller ikke bli et intervju alene med medarbeider.

Intervjuene hos Bavaria ble også noe justert. Her fikk ikke forfatterne snakke med en medarbeider, slik som avtalt i forkant, men med kundeservicesjefen. Denne stillingen gir ikke skildringer fra en som sitter i frontlinjen, men en som sitter bak og planlegger og kontrollerer.

Dette ga forfatterne sammenlagt syv intervjuer, og ikke åtte som planlagte.

4 Analyse av data

Dette kapittelet tar for seg funnene av datainnsamlingen. Funnene vil tolkes i sammenheng med det teoretiske perspektivet i oppgaven. Det vil først bli en sammenligning av leder og medarbeider innenfor hver bedrift, deretter en avslutning av kapittelet med en analyse av likheter og ulikheter innen praktisering av service recovery for de forskjellige bedriftene.

4.1 Bavaria

4.1.1 Om selskapet

Bavaria AS er nordens største forhandler av BMW og startet i Stavanger i 1996. I Norge har de butikker i Stavanger, Kristiansand, Haugesund, Arendal, Molde, Gardermoen og Oslo. Butikken i Stavanger inneholder bilutsalg av nye og brukte biler samt verksted. Bavaria er også forhandler av MINI og Honda.

4.1.2 Sekundærdata

I forkant av intervjuene ble Bavaria søkt opp i ulike søkemotorer. Ingen av søkeordene ga noe nevneverdig resultat i forhold til misfornøyde kunder og klager. Det samme gjelder forum og blogger. Med tanke på selskapets størrelse var dette overraskende.

I denne forbindelse ble også kontaktinformasjonen på hjemmesiden til Bavaria gjennomgått. Selskapet har utarbeidet et kontaktskjema som ligger synlig plassert for kunden. Det inneholder muligheten for å legge inn egen melding, foretrukket tidspunkt for kontakt samt fem valg for sakens tema; *prøvekjøring, service, pristilbud, generelle spørsmål, ledig stilling*. I utgangspunktet er dette positivt i forhold til å komme med tilbakemelding, men forfatterne stiller seg kritisk til hensikten med skjemaet. Det kan se ut til at dette er et salgsfremmende tiltak for Bavaria, framfor et ønske om å tilrettelegge for tilbakemelding. For det første er det ikke et eget valg for *klage* i skjemaet. Det er heller ikke mulig å krysse av for ikke å bli kontaktet, noe som kan øke barrieren for det stille flertallet. Det kan tenkes at det er lettere for noen å gi beskjed når det ikke behøves toveiskommunikasjon. Sist, men ikke minst, er *registreringsnummer* obligatorisk å fylle ut for å kunne sende inn skjemaet. Dette forsterker antagelsen om salgsfokuset, da dette kan medføre at kun nåværende kunder vil kunne benytte seg av tilbakemeldingsskjemaet. Hva med de som ikke er registrert kunde hos Bavaria? Kontaktskjemaet ligger som vedlegg 11.

4.1.3 Intervjuobjektene

Sveinung Bø

Bø har fungert som daglig leder i Bavaria Stavanger siden 2008. Bø har arbeidet for konsernet siden starten i 1998, og har all sin arbeidserfaring fra bilbransjen.

Per-Ivar Espe

Espe er ansatt som kundeservicesjef hos Bavaria Stavanger. Denne stillingen har han hatt i tre år. Espe har all sin arbeidserfaring fra ulike bedrifter i bilbransjen.

4.1.4 Analyse av intervjuene i Bavaria

Som nevnt tidligere, ble intervjuene i Bavaria noe endret. Begge intervjuobjektene representerte ledelsen i bedriften. Dette kan komme av at de ville ha kontroll på informasjonen som ble gitt ut om selskapet. Intervjuene bar også preg av solskinnshistorier, og lite kritiske innspill i forhold til egen praktisering. På bakgrunn av dette var det ekstra viktig å lese mellom linjene, å ha et profesjonelt skeptisk blikk på det som ble sagt. Intervjuene ligger som vedlegg 4 og 5.

Klagehåndtering generelt

I innledningen av intervjuene presiserer både Espe og Bø et fokus på kundeklager, og er enige i at det å motta kundeklager er viktig. Espe estimerer at Bavaria mottar om lag tre til fire klager i måneden. I tillegg oppgir han at de mottar to til tre henvendelser per dag som ikke kan kategoriseres som klager. Bø opplyser at han ikke har oversikt over hvor mange klager de får i gjennomsnitt, og velger å vri spørsmålet til å dreie seg om hva som kan kategoriseres som en klage, og hva som videre skal kategoriseres som en henvendelse. Dette var noe av det første forfatterne merket seg under intervjuene. Som daglig leder bør oversikter over antall klager være viktig, og være tilgjengelig for kontinuerlig arbeid mot forbedring. Under denne delen av intervjuet fortalte Bø at en mekaniker kan ha opp til 25 biler inne til reparasjon per dag, og at mekanikeren kanskje ville svart at 15 av disse oppdragene var klager. Dersom dette var et reelt eksempel, stemmer det ikke overens med estimatet til Espe på tre-fire klager i måneden. Bø innrømmer at sjansen er stor for at enkelte av klagenes kan holdes skjult av mottaksapparatet, selv om han mener at de har et åpent miljø med rom for ærlighet. Dette bør ledelsen fokusere på. Videre bør incentivene ikke bare handle om å redusere antall kundeklager. Det er på lang sikt mer lønnsomt å ha et løsningsorientert kundefokus (Hart et al, 1990).

Begge intervjuobjektene beskriver en nylig hendelse som tok sted over nettsiden Facebook. En kunde hadde hatt bilen inne på verkstedet og var misfornøyd. Dette hadde vedkommende vist gjennom å oppdatere statusen sin på Facebook, og gitt uttrykk for sterk misnøye med Bavaria. Denne historien fortelles av begge intervjuobjekter for å skissere hvor viktig det er å motta klager der og da, slik at en kan unngå negativ WOM. Det interessante er at historiene er ulike når det kommer til Bavarias håndtering av hendelsen. I følge Bø tok en medarbeider straks kontakt med kunden og fikk slettet innlegget. De fikk da løst situasjonen, noe som endte med at kunden ble fornøyd. I følge Espe derimot, hadde de på intervjuets tidspunkt enda ikke hatt tid til å ta kontakt, eller i det hele tatt bestemt seg for om det var riktig å ta kontakt med vedkommende. Dette gir forfatterne en oppfattning av at Bø ønsker å gi et inntrykk av at bedriften er god på klagehåndtering. En mulig årsak er at Bø ikke skjønner nytten av å ha et godt klagehåndteringssystem. Dersom ikke ledelsen ser fordelene med å bruke tid og ressurser på å utarbeide et velfungerende system, vil de uansett ikke lykkes.

Registreringssystemet for klager i Bavaria, er basert på et datasystem og et arkiveringssystem. Forfatterne stiller spørsmål ved hvor godt systemene utnyttes, i og med at verken Bø eller Espe oppgir å ha konkrete statistikker eller måltall å jobbe etter. Videre forteller Bø om et *Quest-back* skjema som automatisk sendes hver kunde i etterkant av kjøp og reparasjoner. I tilfeller hvor kunden oppgir at vedkommende ønsker å bli kontaktet av bedriften på bakgrunn av misnøye, mottar Espe en alarm-mail slik at han kan kontakte kunden straks. Dette kan være en god oppfølgingsstrategi som øker sjansen for at selskapet kan rette opp i feil (Davidow, 2003; Zairi, 2000).

Betydning av kundeklager

Både Espe og Bø uttrykker at det er lojalitet som er hoveddefinisjonen på en god kunde. De er enige om at også disse kundene kan klage, kanskje til og med enklere enn en ikke-lojal kunde. Dette fordi vedkommende kjenner personalet og bedriften godt fra før. Bø forteller at han tror personalet ubevisst gjør mer for å blidgjøre en lojal kunde enn en ikke-lojal kunde, rett og slett fordi man har kjennskap til vedkommende fra før. Videre legger han vekt på kundens egen atferd i slike situasjoner, ettersom personalet lett kan sette seg på bakbena dersom kunden framstår som aggressiv. Betydningen av kundelojalitet støttes for øvrig av tidligere forskning (Dick & Basu, 1994). Intervjuene med Bavaria gir inntrykk av at de har skjont at kundelojalitet reduserer kundes alternativmotivasjon, byttemotivasjon og negativ WOM.

Intern tilrettelegging

Espe informerer oss om at tre ansatte har gjennomgått opplæring på klagehåndtering i form av et *service management program*. Forfatterens tolkning er at dette gjelder ansatte bak skranken, og ikke montørene. Det stilles derfor spørsmål ved dette. Hvorfor har ikke hele frontpersonalet fått slik opplæring, når det er montørene som mottar flest henvendelser? Studier har vist at dersom man kan tilby kunden respekt og forståelse, en beklagelse og kort behandlingstid, vil sjansen for et positivt utfall være større (Davidow, 2003). Espe forteller videre at de eneste klagen som bringes videre til høyere nivå i bedriften, er klagen som utvikler seg til å bli personlige angrep mellom mottaksapparat og kunde. Dette kan tyde på at også montørene ville hatt nytte av et service management program, gjerne med fokus på kundeklagehåndtering. Det betyr ikke at montørene ikke er serviceorienterte i utgangspunktet. Noen kunder kan være vanskelige å håndtere, men som Espe selv påpekte; når produktene i dagens marked blir mer og mer identiske, må man skille seg ut på andre områder.

Bø informerer oss om at Bavaria ikke har en egen avdeling som jobber med klager. Dette begrunner han med at selskapet er lite i størrelse, og har et flatt hierarki. Bø forteller at de likevel har en spesialist i bedriften som ”kan alt”, fordi han jobber med garanti. Dette letter vanskelige situasjoner. I tillegg besitter frontpersonalet, i følge Bø, all myndighet til beslutningstaking. Likevel ønsker han selv å bli involvert, eller i det minste informeres om, alle hendelser som preges av misnøye. Bø mener at dette viser at kunden blir tatt på alvor. Dette skaper et inntrykk av at Bø ser på delegering av slik makt nedover i bedriftspyramiden som truende. Det er mulig at dette er basert på en frykt for at mekanikerne skal ”gi vekk” butikken (Hart et al, 1990).

Ekstern tilrettelegging

Ekstern tilrettelegging handler om ressurs- og tidsbruken kunden må være forberedt på, for å klage på et produkt/tjeneste. Bø mener selv at Bavarias eksterne tilrettelegging er god ettersom selskapet kan kontaktes i butikk, på e-post, telefon, på nettsiden, gjennom BMW og gjennom importør. I tillegg opererer de med et questback skjema som sendes til alle kunder per e-post i etterkant av en transaksjon. Dette skjemaet er Espe hovedansvarlig for. I tillegg arbeides det per i dag med å få til et slags trip-advisor-system på hjemmesiden deres. Systemet skal gjøre det mulig for kunder å gi usensurerte tilbakemeldinger til Bavaria synlig for alle.

Ovennevnt tilrettelegging skaper et bilde av en organisasjon som gjør sitt beste for å skape konstruktiv dialog med kundene.

Respons

Bø kan opplyse at Bavaria ikke følger faste prosedyrer når klager behandles, fordi ingen situasjoner er like. Espe bekrefter dette, og kan utdype at selskapet ved flere anledninger har strukket seg litt lengre enn nødvendig for å blidgjøre en misfornøyd kunde. Forfatterne er usikre på om det i det hele tatt foreligger prosedyrer for klagehåndtering. I så tilfellet har Bavaria en jobb å gjøre. Zairi (2000) hevder at mangel på prosedyrer ofte er hovedproblemet til selskaper som sliter med klagehåndtering. Det kan tenkes at prosedyrer foreligger og at Bavaria benytter et fleksibelt system. I så fall fremheves dette som positivt i litteraturen (Davidow, 2003). Samtidig beskrives standardiserte systemer som en faktor som øker misnøye (Zairi, 2000; Davidow, 2003)

Dersom en kunde har opplevd misnøye, er betydningen av å si unnskyld stor. Bø er likevel usikker på om alle ansatte faktisk gjør det, noe som er interessant. Å beklage at en kunde har hatt en negativ opplevelse fremheves i teorien som en av de viktigste responstaktikkene (Davidow, 2003; Wirtz & Mattila, 2004). Derfor bør Bø, som daglig leder, kunne være sikker på at en negativ situasjon *alltid* starter med en beklagelse fra bedriftens side, uansett hvem mottaksapparatet er. Bø fortsetter å legge vekt på bedriftens fokus på service, og kan eksempelvis fortelle at de nettopp har ansatt en jente med frisørbakgrunn. Hennes hovedrolle er å gi god service til alle som kommer inn i butikken. Videre vil hennes framtoning være annerledes enn en bilmekanikers framtreten, fordi hun ikke snakker på en like teknisk måte. Dette anser forfatterne som en fornuftig løsning, ettersom en ansatt med en annerledes bakgrunn kanskje vil fremstå mer forståelsesfull i klagesaker.

Bø legger vekt på at selskapet opererer med en behandlingstid på 24 timer, men er tydelig på at enkelte saker krever en lengre behandlingstid. Forfatterne anser denne behandlingstiden som akseptabel, men dersom tilbakemeldingen ikke inneholder en beklagelse, vil bedriften ikke være tjent med å fokusere på rask tilbakemelding (Wirtz & Mattila, 2004). Det kan også tenkes at de fleste klager mottas på e-post, ettersom en da får sagt hva en mener uten avbrytelser. I tillegg øker e-post sannsynligheten for at kunden får frem beskjednen på en sterkere og mer presis måte, fordi vedkommende ikke trenger være redd for å få krass tilbakemelding. I slike tilfeller kan det være fornuftig å svare klageren via samme kanal som

han/hun har henvent seg til bedriften på. Tidsbruken kan også reduseres ved bruk av e-post, i tillegg til at kostnaden knyttet til papirbruk reduseres.

Bø hevder at kundene som klager, som regel blir fornøyde i etterkant av klagebehandlingen, og kan videre fortelle at han stadig vekker opplever *the service recovery paradox* (Zeithaml & Bitner, 2003; Hirschman, 1970). Dersom dette er riktig, har Bavaria gjort en god jobb.

Etter kundeklagen

Det fremstår noe uklart hvordan de interne rutinene i etterkant av klageprosessen ser ut. Bø kan fortelle at selskapet i 2003 ansatte en kvalitetssjef som hadde som hovedoppgave å ringe samtlige kunder i etterkant av transaksjoner og at han per i dag tar kontakt med hver 7. kunde. Videre informerer Bø om at de i tillegg kan kontakte kunder dersom de forlater butikken og ansatte føler ting ikke er slik de skal være. Espe, derimot, forklarer at selskapet ikke har noen form for sjekk i etterkant av en klage og forsvarer dette med at Bavaria da sannsynligvis har strukket seg langt nok. Det er en sjanse for at Bø misforstod spørsmålet, og siktet til generell oppfølging i etterkant av en transaksjon. På bakgrunn av dette bør Bavaria vurdere om en slik funksjon vil kunne tjene bedriften på lang sikt.

Forbedringsområder og læring av kundeklager

Både Espe og Bø hevder at bedriften lærer av klagen de mottar. Bø forteller om et system som innebærer at montøren, som er kilden til klagen, selv må rette opp i feilen. I situasjoner hvor dette ikke er mulig, må vedkommende ved en senere anledning signere papirer som bekrefter at montøren er klar over klagen. I tillegg oppgir Bø at montørene arrangerer et verkstedmøte en gang i uken med en varighet på 10-15 minutter, hvor blant annet ukens klagesaker gjennomgås. Slike møter skaper forståelse for viktigheten av behandlingen, og ses derfor på som et positivt initiativ.

I forhold til at begge intervjuobjektene hevder å lære av de aller fleste klagen de mottar, stiller forfatterne seg mer kritiske. Dersom de verken blir målt på, eller jobber etter klagestatistikker, er det vanskelig å forstå hvordan bedriftens læreprosess ser ut. Det kan se ut som dette også skinner gjennom når forbedringspotensial diskuteres. Espe forklarer at spørsmålene i Questbacken ikke appellerer, og at det interne registreringssystemet kan oppfattes som tungvint. Hvorfor er det ikke gjort noe med dette dersom deres aller største fokus ligger på service, kundelojalitet og behandling av klager? Det er derfor mer sannsynlig

at bedriften har lært av enkelte hendelser, og ikke arbeider med dette konsekvent. Dette er kritikkverdig ettersom en kunde neppe vil tilgi samme feil to ganger (Michel et al., 2006).

4.2 Askeland Ur & Smykker

Askeland Ur og Smykker startet som en familiebedrift i 1904 og drives i dag av fjerdegenerasjons Askeland. Butikken ligger i samme lokale som da den åpnet, men har i dag utvidet med en filial på Kilden samt en i Kristiansand. Askeland har spesialisert seg på ur og smykker, og vektlegger kvalitet. Bedriften har også et eget verksted hvor de tilbyr reparasjoner og vedlikehold av klokker.

4.2.1 Sekundærdata

Askeland Ur & Smykker ga ingen nevneverdige treff i søkemotorene gjort rede for i metodedelen. Hjemmesiden til selskapet inneholder generelt lite informasjon. Det er ikke laget et eget kontaktskjema, kun opplyst om telefonnummer, e-post og faks (se vedlegg 12). Forfatterne ser på ingen måte for seg at dette vil maksimere tilbakemeldingene fra kundene.

4.2.2 Intervjuobjektene

Anders Askeland

Askeland har vært daglig leder av Askeland Ur & Smykker i ti år. Han er fjerde generasjons eier, og har arbeidet i butikken hele sitt yrkesaktive liv.

Espen Midthun

Midthun har arbeidet for Askeland Ur & Smykker i tretten år. Han er primært ansatt som butikkmedarbeider, men har også noen administrative oppgaver i tillegg til at han er noe innom verkstedet.

4.2.3 Analyse av intervjuene i Askeland ur & Smykker

Analysen under, bygger på intervju av Anders Askeland og Espen Midthun. Det ble på forhånd avklart at det var ønsket å sitte uforstyrret med intervjuobjektene. Det viste seg imidlertid at bedriften ikke hadde et eget møterom, men ønsket å bruke andre etasje som blant annet inneholdt verkstedet og åpne kontorer. Disse var for øvrig folketom på intervjutidspunktet, men var til dels trafikkert underveis i samtalen. Det kan tenkes at dette til en viss grad har preget intervjuene. Sammendrag av intervjuene ligger som vedlegg 6 og 7.

Klagehåndtering generelt

Askeland og Midthun beskriver deres klagehåndteringssystem hos Askeland Ur & Smykker som todelt; et system for garantisaker og et for ikke-garantisaker. De sakene som er innenfor garantiene, sendes noen ganger tilbake til leverandør. Disse blir registrert før sending. Alle saker som går til reparasjon på eget verksted, blir registrert i eget klagesystem. Dette registreringssystemet kan også brukes til å registrere andre klager, men er ifølge Midthun ikke brukt til dette. Midthun forklarer videre at registreringen avhenger av type klage, klagens utfall og den ansatte som står bak disken. Ingen av de åtte ansatte blir målt på antall klager, og det er heller ikke stort fokus på selve registreringen av klager internt. Dette gir forfatterne inntrykk av at Askeland Ur & Smykker har liten kontroll på hva som til enhver tid skjer i butikkene. De har heller ikke fokus på kostnadsfaktorer knyttet til klagen de får inn, noe som ga forfatterne inntrykk av at bedriften hadde liten oversikt over klageomfanget. Både Davidow (2003) og Zairi (2000) uttrykker at et effektivt klagehåndteringssystem minimum bør inneholde et arkiveringssystem. Forfatterne tror et arkiveringssystem vil bidra til læring i bedriften. Om det viser seg at kundene ofte klager på samme sak kan eksempelvis mer informasjon til kunden om produktet være smart for å forhindre at samme feil skjer igjen. Slike saker vil fanges opp tidligere om et arkiveringssystem brukes aktivt, og det kan tenkes å bidra til å senke kostnader knyttet til klagehåndtering på lang sikt.

Ettersom Askeland Ur & Smykker ikke registrerer alle klagen de får inn, visste de heller ikke hvor mange klager de i gjennomsnitt mottar per måned. Hverken Askeland eller Midthun kunne si noe om antall klager øker i enkelte sesonger, eller om det eksempelvis var flere klager i januar i år kontra januar i fjor. Askeland påsto at de fikk inn rundt 1-2 klager per måned og mente de slapp billig unna. Kundeklager hadde aldri vært et stort problem for butikken, hevdet han. Forfatterne merket seg at Askeland ikke kalte det for klager, men henvendelser, fordi de fleste saker lot seg løse der og da. Dette kan forstås som at bedriften har et noe uklart skille mellom hva som er en klage, og hva som ikke er en klage. Videre kan det være en mulighet for at de ikke alltid oppfatter om kunden er misfornøyd eller ikke. På den andre siden kan det være at kundene er fornøyd med den servicen Askeland Ur & Smykker gir dem. Likevel tror forfatterne at det siste er noe urealistisk. Alle bedrifter har kundeklager i større eller mindre grad. Uavhengig av klagens størrelse, er den reell dersom kunden føler den er reell. Dette er ikke ensbetydende med at kunden har rett. Komplikasjonen oppstår først om kunden ikke blir tatt på alvor eller ikke blir hørt (Davidow, 2000;2003).

Betydning av kundeklager

Ifølge Su & Bowen (2009) er en kundeklage noe som oppstår med bakgrunn i en kundes misnøye. Dette ga også intervjuobjektene inntrykk av å mene. Midthun så på kundeklager som en viktig påminnelse om at de ikke hadde gjort jobben sin godt nok. Denne ydmykheten kan tenkes å gi kunden en følelse av å bli forstått. Ifølge studien til Davidow (2003) gir dette økt kundetilfredshet. Kunden er mer fornøyd med klagehåndteringen dersom vedkommende har fått sjansen til å forklare grunnen til misnøyen. Askeland mente at dersom klagen er bedriftens feil, vil en kundeklage være et uttrykk for at Askeland Ur & Smykker må bli flinkere på det de gjør. Han mente videre at et godt klagehåndteringssystem ville bidra til å gjøre kundene mer lojale.

Begge intervjuobjektene gir uttrykk for at en god kunde er en fornøyd kunde, og kan klage som alle andre. Midthun innrømmer at en stamkunde kan stå ovenfor en litt annen klagehåndteringen enn en ukjent kunde, helt bevisst fra bedriftens side. Dette gir forfatterne inntrykk av at de har mulighet til å strekke seg litt ekstra for å gjøre kundene fornøyd, om de ønsker.

Begge intervjuobjektene er enige i at selve håndteringen av kundeklagen har betydning for kundens tilfredshet. Midthun legger stor vekt på å ta kunden på alvor i klagesaker. Askelands erfaring er at både unnskyldning og løsning må til for å gjøre kunden fornøyd.

Intern tilrettelegging

Hos Askeland Ur & Smykker er det ingen opplæringsprogram for kundeklager. Begge intervjuobjektene mente dette ikke var nødvendig, spesielt med tanke på bedriftens størrelse. Opplæring der og da, med støtte fra andre medarbeidere, ga best utnyttelse av ressursene. Nyansatte tar seg ikke av kundeklager. Dette går automatisk videre til en mer erfaren ansatt. Dette kan tenkes å gi en viss logikk, men forfatterne stiller seg noe kritisk til den manglende fokuseringen på klagehåndtering og service recovery. Askeland påpekte flere ganger at de driver butikk, men hva er vel en butikk uten fornøyde kunder?

Begge intervjuobjektene ble spurt om de helst ønsket flere eller færre klager. Ifølge Oddvik (2011) er klager en genuin måte å bli kjent med kundene sine. Askeland mente ganske bestemt at klager ikke var noe problem hos dem, og at de få klagene som kom, var bra for bedriften. Hans oppfatning var at en diskusjon av og til er viktig. Midthun svarte konsekvent at færre klager er å foretrekke. Dette skisserer igjen hvor lite fokus Askeland Ur & Smykker

har hatt på kundeklager i plenum. Det hjelper ikke om ledelsen har fokus dersom de ansatte ikke har det. Bedriften er ikke sterkere enn sitt svakeste ledd.

Ekstern tilrettelegging

Hos Askeland Ur & Smykker mottas klagen enten over disk, per telefon eller per mail. Både Askeland og Midthun mener at kontaktinformasjonen ligger lett tilgjengelig på hjemmesiden. De tror dessuten at butikkens beliggenhet er såpass sentral at det er relativt enkelt for kunder å komme innom. På denne bakgrunn bør det være enkelt å klage fortsetter de. Forfatterne stiller seg noe kritisk til dette. Både Askeland og Midthun er enige i at ikke alle kundene klager, og de bør derfor se verdien av å kunne motta klager. Undersøkelser viser at de fleste misfornøyde kunder lar være å klage, noe det ser ut til at intervjuobjektene ikke har skjönt. Bedrifter bør derfor tilrettelegge slik at kundens transaksjonskostnad blir marginal (Williamson, 1979). Hvis ikke, vil kunden sjeldent si ifra om misnøyen (Ajzen, 2002).

Respons

Responsen på en klage danner grunnlaget for om kunden blir fornøyd eller ikke. Det anses derfor som svært viktig å være god på behandling av kundeklager for å oppnå kundetilfredshet og positiv WOM. Siden prosessen er delt i to hos Askeland Ur & Smykker, har de eget regelverk på garantisaker, men ikke på egne saker. Intervjuobjektene snakker nesten utelukkende om saker som innebærer leverandørens regelverk. Dette kan være fordi det oppleves som enkelt å forholde seg til regelverket. Ifølge Oddvik (2011) kan det skape misnøye om kunden får regelverk og paragrafer i respons. Evnen til å strekke seg litt lenger enn forventet, skaper ofte fornøyde kunder. Askeland gir uttrykk for at de er flinke til å diskutere saker med hverandre i butikken, men tar sjeldent temaet opp på møter. Klagehåndtering blir dermed ikke et tema blant de ansatte, men heller en situasjonsbetinget diskusjon. Det kan derfor tenkes at de ansatte behandler kundeklagene forskjellig.

Selve klagebehandlingen håndteres noe ulikt basert på situasjonen. Både Askeland og Midthun er enig om at det er lite de kan gjøre dersom leverandøren setter seg på bakbena. Alternativet er at de selv ordner opp, og tar regningen. Askeland forteller at de ofte selv føler seg dårlig behandlet av kunder, og at de da ikke har samme vilje til å gjøre kunden fornøyd. Slike saker oppstår ofte på bakgrunn av at kunden har kjøpt produktet et annet sted, men henvender seg til deres butikk for å klage på produktet. Dette kan være svært tidkrevende for

butikken. Videre ble det påpekt at de gjør så godt de kan i slike saker, men at det ikke alltid er mulig å hjelpe kunden fullt ut, om leverandøren sier nei.

Kompensasjon brukes i enkelte tilfeller hvor de anses nødvendig. Dette kan være avslag i pris, utføring av gratis reparasjon eller å kjøpe blomster til kunden. Forfatterne anser dette som positivt. Både leder og medarbeider påpeker at de er blitt gode på å stille spørsmål for å kartlegge kundens forventning samt beklage dersom kunden er misfornøyd. Behandlingstiden er satt til en uke, noe de er nøye med å holde.

Askeland mener utfordringene knyttet til sakene de styrer selv, er de vanskeligste. De ansatte kan ha en helt annen oppfatning enn kunden og han mener derfor at det blir et spørsmål om grensesetting. Askeland fortsetter med å si at en løsning ikke nødvendigvis innebærer at bedriften må være kostnadsbæreren. Denne uttalelsen kan gi inntrykk av at Askeland er svært opptatt av å forstå kundene sine. Dette kan være grunnen til at han gjentatte ganger poengterer at kundeklager ikke er et stort problem for dem.

Etter kundeklagen

For en god kundeklageprosess er det viktig at bedriften vet at kunden er fornøyd i etterkant (Huppertz, 2007). Hvis ikke, er tiden og medgåtte ressurser brukt, til liten nytte. Hos Askeland Ur & Smykker sjekker de aldri med kunden i etterkant om kunden var fornøyd med løsningen eller ikke. Begge intervjuobjektene påpekte imidlertid at dette er enkelt å tyde i butikk. Enkelte saker mente imidlertid Midthun kunne vært fulgt opp bedre enn de blir gjort i dag. Forfatterne mistenker at fokuset på klagehåndtering er såpass liten i denne bedriften at denne typen observeringer sjeldent når ledelsen. De blir derfor sjeldent gjort noe med. Askeland har et noe realistisk syn på oppfølging, og forteller at de gjør så godt de kan for å tilfredsstille kundene sine, men noen ganger fungerer det rett og slett ikke. Forfatterne forstår tanken om at noen kunder ikke blir fornøyd uansett hva som gjøres, men er mer skeptisk til holdningen.

Læring av kundeklager og forbedringsområder

Evnen til å dra lærdom av kundeklager kan bidra til en større forståelse av kundene (Michel et al., 2006). Både Askeland og Midthun mente de har tatt lærdom av klagen de har fått inn, blant annet ved å forbedre datasystemet og øke informasjonsflyten internt. Forfatterne er noe usikre på om eksemplene intervjuobjektene gir, viser det store bildet. Fordi at bedriften ikke logger alle klagen som kommer inn, får heller ikke ledelsen et overblikk over det som skjer.

De kan derfor ikke gå tilbake og se at de må forbedre seg på ulike områder på bakgrunn av et ukjent antall klager i forrige kvartal. Det kan se ut til at Askeland Ur & Smykker lærer seint av klagene de får, og dermed ikke investerer nok i kundene sine i forhold til de mulighetene de har.

På forbedringsområder bærer begge intervjuobjektene preg av å være svært fornøyd med det systemet de utøver i dag. Forfatterne tror noe av årsaken til dette er at bedriften er såpass liten, og at dette gir både ansatte og ledelsen en følelse av kontroll. Midthun påpeker derimot at de kunne blitt endra bedre på bestilling av deler til kundene, slik at kunden slapp å klage før bedriften purret til leverandøren. Dette hadde de allerede tatt lærdom av. Videre kunne det legges ned litt ekstra innsats slik at kunden som klager, får forholde seg til samme person som mottok klagen. Midthun eksemplifiserte dette med at kunden bør slippe å fortelle samme historien på nytt hver gang han er innom. Datasystemet hjalp til i enkelte saker, men forfatterne tror at om bedriften hadde brukt dette systemet konsekvent, ville de spart både ansatte og kunder for unødig energi. Askeland mente garantien burde vært tydeligere, og at butikkpersonalet på den måten ville sluppet en del unødige diskusjoner. Dette forbedringsområdet mener forfatterne går mer på leverandør enn distributør.

4.3 Renaa Restauranter

Renaa Restauranter er en restaurant lokalisert i Stavanger sentrum. Eier, Sven Erik Renaa, er en prisbelønnet norsk kokk som startet tre spisesteder under dette konseptet; Renaa Xpress, Renaa restauranten og Renaa Matbaren. Bedriften planlegger å ekspandere til Trøndelag i nærmeste framtid.

4.3.1 Sekundærdata

Søket på Renaa Restauranter ga ingen nevneverdige resultater. Hjemmesiden inneholder kun kontaktinformasjonen e-post og telefonnummer. Heller ikke her er det utformet et eget kontaktskjema som kan forenkle en klageprosess (Se vedlegg 13). Forfatterne ser på ingen måte for seg at dette vil maksimere tilbakemeldingene fra kundene.

4.3.2 Intervjuobjektene

Marie Sævareid– Salgs- og bookingansvarlig

Sævareid har jobbet som salgs- og bookingansvarlig for Renaa i et halvt år. Før dette var hun i 4 år restaurantsjef på Hall Toll. I tillegg har Sævareid arbeidet på City Bistro og diverse restauranter i Haugesund.

Marie Soldal– servitørlærling

Soldal har arbeidet som servitørlærling på Renaa siden august 2011. Før dette gikk hun på restaurant og matfag ved en videregående skole i Rogaland.

4.3.3 Analyse av intervjuene i Renaa Restauranter

Analysen under baserer seg på intervju med ovennevnte personer. Sammendrag av intervjuene ligger som vedlegg 8 og 9.

Klagehåndtering generelt

Både Sævareid og Soldal oppgir at de mottar flest klager gjeldende kvaliteten på maten, men at de også kan motta klager som gjelder drikke, service og booking. I forhold til antall klager har intervjuobjektene forskjellige syn. Soldal mener at restaurantene mottar en klage hver kveld, mens Sævareid oppgir at hun ikke har full oversikt over hvor mange klager som mottas i restauranten. Grunnen til dette er at hun hovedsakelig har ansvaret for klagene som mottas på e-post og telefon. Her estimerer hun at de mottar ett par klager i måneden. At Sævareid ikke har oversikt over klagestatistikken i restauranten er interessant, da hun tross alt er en del av ledergruppen.

Soldal kan fortelle at klagene blir registrert i dagsoppgjøret ved at alt som gis gratis til kunden, skal registreres på kassen som *oppmerksomhet gjest*. Dette gjør at ledelsen til enhver tid kan ha oversikt over hvor mange klager som har resultert i kompensasjon. Alle klager som behandles uten kompensasjon blir ikke registrert noe sted. Optimal tilrettelegging innebærer at *alle* klager registreres, ikke bare de som leder til kompensasjon. Et slikt system må være på plass for å ha et velfungerende system (Davidow, 2003, Zairi, 2000). Etersom både Soldal og Sævareid uttrykker at de prøver å unngå kompensasjon dersom det ikke er nødvendig, er dette en prioritering ledelsen burde se på. Sævareid forteller at hun følger med på statistikkene dagsoppgjøret gir henne. Statistikkene sier lite om hvordan behandlingsprosessen faktisk

foregår når den bare fanger opp en brøkdel av restaurantens samlede klager. Dette kan gjøre læringen i bedriften vanskelig.

Sævereid har et eget registreringssystem på e-post. Her samles alle klager som mottas per e-post og telefon i en egen mappe. Hun sier hun er klar over at systemet ikke er særlig avansert, men synes det fungerer greit for å kunne sjekke om de får mange klager på samme ting. Videre brukes det for å sjekke om samme kunde har klaget tidligere. Også her stiller forfatterne seg kritisk til systemets nytte, ettersom det ikke er samkjørt med restaurantens system. En e-post-mappe kan være lite oversiktlig, og dermed vanskelig å bruke.

I tillegg kan Soldal fortelle at klager ofte tas opp på personalmøter dersom restauranten opplever økt antall klager i en periode. Soldal forklarer at restauranten opplever rolige perioder. Dette fører til at ansatte mister fokus og ikke yter like bra service som når det er mye å gjøre.

Betydning av kundeklager

Soldal ser på enhver situasjon hvor kunden ikke er fornøyd som en kundeklage, og bruker tilbakemeldinger som en del av utviklingen. Utfordringen i restaurantbransjen er at tidspunktet for tilbakemelding kan være kritisk. Dersom en kunde klager når maten er spist, gir dette et inntrykk av at kunden er på jakt etter gratis produkter. Videre viser dette at maten kanskje ikke var så ille som kunden i etterkant vil ha det til. Spørsmålet er da hvor langt den ansatte skal strekke seg for å blidgjøre kunder i slike situasjoner.

Soldal beskriver klager som viktige for restauranten, og kan spesielt huske et personalmøte som ble holdt på bakgrunn av dette. På møte fikk servitørene beskjed om at det kritiske punktet var ved skiftbytte (når dagvaktene går av, og kveldsvaktene går på). Kaoset hadde medført dårlig kommunikasjon, som videre førte til dårligere service. Beskjeden fra ledelsen ble derfor at de ansatte må snakke bedre sammen. Det at ledelsen har registrert dette, og valgt å kalle inn til et møte for å få bukt med problemet, anses som veldig positivt. Det gir et inntrykk av at ledelsen er oppmerksom og ønsker kontinuerlig forbedring. Sævereid svarer imidlertid annerledes på samme spørsmål. I følge henne har ledelsen aldri måtte kalle inn til møte grunnet økt mengde klager på et spesifikt område. Dette kan bety at Sævereid ikke svarte objektivt på alle spørsmål under intervjuet, og misforstod intervjuets hensikt.

En god kunde beskrives av Soldal som en blid og forståelsesfull kunde. Dette fordi hun er lærling, og derfor ikke har opparbeidet seg like mye kompetanse som man skal ha som

servitør. Likevel er det interessant at verken Soldal eller Sævareid beskriver en god kunde som en lojal kunde. I følge Dick og Basu (1994) bør dette være enhver organisasjons mål.

På spørsmål om hvorvidt en god kunde kan klage, svarer objektene forskjellig. Soldal er klar på at hun tror det er fullt mulig, og også helt greit. Sævareid derimot, tror ikke en god kunde vil komme til det punktet, nettopp fordi de vil bli tatt så godt vare på i restauranten at det ikke vil bli nødvendig å klage. Dette mener forfatterne er usannsynlig, nettopp fordi det er umulig å utføre perfekt service til enhver tid. Likevel er det en stor sannsynlighet for at feil forekommer sjeldnere når servitørene på forhånd får beskjed om å ta ekstra godt vare på enkelte gjester.

I følge Sævareid har Renaa Restauranter hatt fokus på å skille ut ikke-reelle klager, fordi de i oppstartsperioden oppdaget at de fikk et urealistisk høyt antall klager på matforgiftning. For en restaurant er dette en ekstremt alvorlig klage som nødvendigvis må ordnes ved kompensasjon – gjerne som gratis måltid ved en senere anledning. På bakgrunn av dette ble det utarbeidet prosedyrer for sjekk av matvarer ved slike tilbakemeldinger. Denne innstramningen mener hun har fungert. Dette fører oss inn på en diskusjon om hvorvidt kunden alltid har rett. Dersom en bedrift får rykte på seg for å ”gi vekk butikken”, kan dette føre til at kunder velger å utnytte systemet. Det var nettopp dette Sævareid mente restauranten opplevde. Forfatterne ser det som lite sannsynlig at mennesker, på generelt basis, vil gjøre seg til kriminelle for småpenger.

Både Soldal og Sævareid har oppfatning om at en misfornøyd kunde kan skade restaurantens rykte ved å fortelle om negative opplevelser. Dette er et faktum som er nøye studert i litteraturen, og viktig for ansatte i serviceyrker å ha en forståelse for.

Intern tilrettelegging

Både Soldal og Sævareid opplyser at bedriften ikke tilbyr opplæring av ansatte spesifikt i klagehåndtering. Soldal hevder at hun ikke tror det ville vært en fordel uansett, fordi hver situasjon er forskjellig. Senere i intervjuet forklarer hun at opplæring likevel kunne hatt noe for seg, men da i forhold til hvilke kompensasjonstyper som vil være aktuelle i forskjellige situasjoner. I følge Hart et al. (1990) bør alle ansatte som jobber i direkte kontakt med kunder, få opplæring på klagehåndtering. En slik opplæring bør inneholde kommunikasjonssegenskaper og kreativ tenkning i forhold til service recovery. Ettersom det kan se ut til at kommunikasjon kan være et av forbedringsområdene til Renaa, er dette noe

ledelsen bør se nøyer på. I servicesituasjoner kan kunder opptre på en overraskende måte, og personellet kan derfor bli satt ut av spill. Dette kan medføre at servitørene ikke klarer å svare for seg og dermed vil en del av service recovery bli skadelidende.

Ekstern tilrettelegging

Ekstern tilrettelegging dreier seg om å maksimere sjansen for å få kundene til å si det de faktisk mener (Davidow, 2003). Det må være enkelt og ukomplisert for kunden å gi tilbakemelding. I restaurantbransjen vil dette også inkludere å øke kundens motivasjon for å si ifra mens kunden er i restauranten. Både Soldal og Sævareid tror de har misfornøyde kunder som ikke sier ifra. Begge mener at når servitøren spør om maten smaker, så er dette kundens mulighet til å si ifra. Dersom kunden da svarer ja, har servitøren gjort sitt. Dette er forfatterne uenig i. For mange vil det å gi en muntlig, negativ tilbakemelding være en stor barriere å bryte. På bakgrunn av dette bør servitørene være opptatt av å lese slike situasjoner, uten å skape et inntrykk av at dette er farlig. Dersom bedriften hadde tilbudt opplæring på klagehåndtering ville dette vært et av hovedpunktene. Servitørene ville da hatt mer kompetanse innen kommunikasjon, og oppfølgingsspørsmål ville kommet mer naturlig.

Respons

Ettersom de fleste klagenes mottas under servering i restaurantens åpningstid, er behandlingstiden på klagenes kort. Reelle klager ender som oftest med en form for kompensasjon. I følge Soldal dreier det seg regel om gratis dessert og/eller kaffe. Basert på forfatternes egne erfaringer er dette noe restaurantbransjen benytter til egen fordel – ubevisst. En kaffe koster ”ingenting”, men kan for kunden oppleves som den fine grensen mellom tilfredshet og misnøye. I tilfeller hvor gjesten får mer kostbare kompensasjonsformer handler klagen om mer alvorlige saker, som for eksempel feilbestillinger. Begge oppgir at beklagelser alltid blir brukt i klagesituasjoner.

Når det kommer til ikke-reelle klager kan det som tidligere nevnt, dreie seg om et ferdigspist måltid som blir klaget på i etterkant. Soldal forteller at hun i slike tilfeller ville forklart situasjonen til kunden, og prøvd å unngå noen form for kompensasjon. Dersom kunden skulle vært påståelig, kunne hun spandert en kopp kaffe på vedkommende. Forfatterne er delvis uenig i dette. Ettersom restaurantbransjen har kaffefordelen, bør denne utnyttes til det fulle. Basert på at en kaffe er nesten uten kostnad for bedriften, bør alle som uttrykker misnøye få et plaster på såret, sammen med en beklagelse. Ettersom både Soldal og Sævareid er klar over at

misfornøyde kunder sannsynligvis ikke vil komme tilbake til restauranten dersom de ikke får kompensasjon, stiller forfatterne seg uforstående til hvorfor de ikke gjør mer for å oppnå lojalitet.

Sævareid er ansvarlig for alle klager restauranten mottar per telefon og e-post. Når hun mottar en klage, forsøker hun å finne ut av bedriftens side av saken. Når dette er gjort, forklarer hun situasjonen til kunden. Dersom det viser seg at bedriften ikke er ansvarlig, prøver hun å forklare dette så godt som mulig til kunden. Dette er i følge Sævareid vanskeligere enn å håndtere en klage i restauranten. Grunnen til dette er at klagen ofte oppfattes som større og viktigere for kunden, når vedkommende har brukt tid på å tenke på hendelsen i etterkant. Som regel svarer hun kunden via samme kanal som kunden benyttet seg av, men viser til at det i enkelte tilfeller kan være lettere å ta opp telefonen. Dette fordi kunder ofte er sintere når de skriver e-post. Forfatterne har en oppfatning av at Sævareid har god kontroll over disse henvendelsene. Hun har lang fartstid fra bransjen, og det kommer tydelig frem at hun skjønner hvor viktig kundetilfredshet er.

Etter kundeklagen

I forhold til oppfølging av klager, oppgir Sævareid at de gjør dette til en viss grad. Dersom en kunde har fått et gavekort i kompensasjon, vil hun kontakte kunden i etterkant for å sjekke at opplevelsen stod til forventning. Med andre ord har ikke Renaa oppfølging på småklager. Selv om dette i utgangspunktet kunne tjent bedriften, er det en service som er sjeldent i restaurantbransjen. Å bli viet slik oppmerksomhet vil utvilsomt oppleves positivt for kunden (Zairi, 2000).

Forbedringsområder og læring av kundeklager

Soldal mener og tror at restauranten lærer av klagen de mottar. Dersom de mottar klager på et spesifikt område gjør de noe med saken, hevder de. Forfatterne stiller seg kritisk til læringsnivået på klager fordi arkiveringssystemene ikke er gode nok. I tillegg innrømmer både Soldal og Sævareid at flere av klagen restauranten mottar, sannsynligvis holdes skjult av mottaksapparatet. Dette gjør det vanskelig for ledelsen å ha oversikt over hvilke problemområder de faktisk står inne med. Det har også kommet fram at servitørene ikke er flinke nok til å få gjester til å våge å si ifra. Det kan virke som om Sævareid er enig, ettersom hun selv inkluderte dette i det største forbedringspotensialet på deres nåværende system. Gjennom intervjuene kommer Soldal med flere eksempler. Hun nevner blant annet at de ofte

får klager på bordreservasjoner fordi kunder blir plassert ved siden av en forstyrrende skyvedør som konstant går opp og igjen. Hun nevner også at kunder ofte kommenterer at husets rødviner blir servert for kalde – ettersom de skal serveres tempererte. Grunnen til at det blir gjort på denne måten er at vinen blir fort varm i glasset. Om de lærer så mye som påstått, burde ikke dette blitt endret?

4.4 Kolumbus

Kolumbus er et fylkeskommunalt foretak som arbeider med utvikling av kollektivtrafikken. Selskapet består av rundt 40 ansatte som arbeider med å planlegge, informere, administrere og markedsføre rutetilbudet. De arbeider også med produktutvikling og tilrettelegging av kollektivtilbudet i regionen. Kolumbus har outsourcet selve transportdelen til ulike samarbeidspartnere på buss og båt. Per dags dato er dette Boreal Transport Sør, Tide Buss Haugesund, Suldal Billag, Tide Sjø., L.Rødne og Sønner samt John Arne Helgøy.

Kolumbus har eget kundesenter i Byterminalen hvor det tilbys ruteopplysninger om kollektivtilbudet i Rogaland, samt rådgivning over telefon og disk.

4.4.1 Sekundærdata

Kolumbus ga på A-tekst med søkeord ”Klage + Kolumbus” 107 treff (A-tekst, u.d.). At Kolumbus har opplevd mediestormer er de fleste kjent med, og det var derfor ikke overraskende at det ble enkelt å identifisere relevante artikler. Det kan se ut til at flere av artiklene har fellestrekk. Den typiske Kolumbuskunden er lei av å klage fordi det er vanskelig å få gjennomslag. Videre ser det ut til at de fleste publikasjonene handler om at selskapets kollektivtilbud rett og slett ikke møter folkets forventninger og krav (Aftenbladet, 2012; Stavanger Aftenblad, 2012; Gesdalsbuen, 2011).

Kolumbus har likevel utarbeidet et godt kontaktskjema på hjemmesiden. En får valget om å bli kontaktet eller ikke, noe som gir rom for åpenhet uten dialog. Videre har skjemaet enkle avkryssninger hvor kunden kan forklare hva henvendelsen gjelder. Kolumbus har også egen avkryssning på klagesaker. I tillegg følger flere avkryssningsspørsmål som ikke krever mye tid eller tanker. Forfatterne tror at dette tiltrekker kundene, og gjør det enklere å gi tilbakemeldinger. Videre kan det tenkes at det vil være enklere for selskapet å holde orden i beskjedene, da avkryssningene gjør det mulig å kategorisere henvendelsene.

4.4.2 Intervjuobjektene

Dagrunn V. Mjølshes

Mjølshes har jobbet i Kolumbus siden 2010 som leder for kundesenteret. Størstedelen av hennes erfaring er fra SAS Braathens, hvor hun har innehatt flere ulike lederstillinger.

Grete Ulseth

Ulseth arbeider som kundeveileder i kundesenteret til Kolumbus, i Byterminalen i Stavanger sentrum. Ulseth har hatt denne stillingen i nærmere ti år og har før dette jobbet som bussjåfør i Kolumbus i 15 år.

4.4.3 Analyse av intervjuene i Kolumbus

Drøftelsen i denne delen er gjort på bakgrunn av intervjuene med Mjølshes og Ulseth og ligger som sammendrag i vedlegg 10. Som nevnt i metoddelen lot ikke intervjuene i Kolumbus seg gjøre med intervjuobjektene adskilt. Det resulterte i at intervjuet i stor grad besto av leders refleksjoner og svar. Forfatterne var påpasselig med å involvere medarbeider med spørsmål, men tror likevel at svarene kunne vært noe annerledes med kun medarbeider tilstede. Hele intervjuet bar også preg av at bedriften var i forsvarsposisjon. Det kan tenkes å ha en sammenheng med mediafokuset som har vært rundt Kolumbus denne siste tiden.

Klagehåndtering generelt

Kolumbus er et fylkeskommunalt foretak, og er med dette det eneste selskapet som tilbyr rutebuss i Stavanger og omegn. Ifølge Mjølshes er det svært viktig å sortere klager og henvendelser som kommer, for å klare å behandle dem. Klagen som kommer, inn er gjerne på forsinkelse, busser som ikke dukket opp eller busskort som ikke fungerte. Mjølshes snakker stort sett om klagen som ikke angår Kolumbus selv. Får for eksempel Boreal Transport videresendt klagen de er skyld i, fra Kolumbus?

Forfatterne får inntrykk av at Kolumbus er vant med å håndtere klager og misfornøyde kunder. Dette kan muligens komme av selskapets konkurransesituasjon. Begge intervjuobjektene er enige i at det ville vært færre klager om det hadde vært flere aktører på markedet. Mjølshes estimerer at de får inn om lag 400-600 klager per måned gjennom et system de kaller *Boomerang*. De får minst like mange henvendelser fra brukere av skolekort. Dette systemet tillater ledelsen å lage statistikker over klager som kommer inn oftere enn andre. Samtidig forklarer Mjølshes at det er stort fokus på behandlingstid på alle

henvendelser. Ansatte blir målt på antall minutter en kunde må vente før telefonen blir besvart. Det samme gjelder i skranken. Videre er det tre-dagers behandlingstid på alle skriftlige klager. Også dette blir målt. Ut fra forklaringer og presentasjon av Kolumbus sitt system, stiller forfatterne seg svært positive til investeringen i forhold til registrering og behandling av kundeklager. Både ledelse og ansatte har full oversikt over hva som skjer i bedriften til enhver tid, og har med dette god mulighet for service recovery.

Betydning av kundeklager

Ifølge intervjuobjektene er klager en helt naturlig del av hverdagen. Klager kan gjøre ansatte motivert til å prestere bedre. Mjølshes gir uttrykk for at det er viktig at kundene sier ifra. Samtidig forteller de at det langsiktige målet kun er å motta henvendelser med ros. Dette stiller forfatterne seg noe undrende til. Klager bør brukes som forbedringspotensial, og er ifølge Michel et al. (2006) viktig for å oppnå konkurransefortrinn. Kolumbus har ingen direkte konkurrenter, men må allikevel forholde seg til alternativene som kundene har, om de ikke velger buss. Et ønske om ingen klager, vil på den ene siden gi lite innblikk i kundenes bruk av tjenesten. På den andre siden kan det være et reelt mål sett i forhold til statistikkene og registreringssystemene de benytter seg av.

Mjølshes styrer til dels samtalen med mer praktisk informasjon enn tanker og refleksjoner rundt klagehåndtering. Det kan se ut til at registreringssystemet de har, gir gode muligheter for læring og forbedring.

Forfatterne er kritiske til hva slags betydning klagen har for Kolumbus. Det kan se ut til at de er flinke til å håndtere de henvendelser de får, men ikke grunnene til at de oppstår.

Tilsynelatende er kommunikasjonen mellom Kolumbus og selskapene de har outsourcet tjenestene til, noe begrenset. Dette bekreftes også noe nølende av Mjølshes. Hvis de stadig får inn klager på de samme sakene, hvor lang tid tar det da før informasjonen havner hos det ansvarlige selskapet? Mjølshes poengterer at hvert selskap også har sitt eget klagesystem. Det kan tenkes at dette gjør det noe forvirrende å være klagende kunde hos Kolumbus. Teorien viser at kunder har forståelse for om feil skjer en gang, men ikke to ganger (Michel et al., 2006). Studien av Johnston (2011) viste resultater hvor kunden blir misfornøyd om det spesifikke problemet ikke blir sett på som forbedringspotensial. Hva skjer når kunden ikke har noe annet valg enn å bruke Kolumbus?

Intern tilrettelegging

Intern tilrettelegging er viktig for å oppnå god service recovery (Hart et al., 1990). I kundeservicedesken til Kolumbus jobber 15 kundeveiledere med henvendelser fra kunder. De ansatte har fullmakt til å ta beslutninger i forhold til de henvendelsene de får inn, noe som tolkes som positivt. Mjølshes poengterer at det er viktig at kundeveilederne har mandat til å greie ut problemstillingene de står overfor selv, og ønsker helst ikke at kundene skal bli sendt inn på hennes kontor. Dette fordi kunden skal kunne forholde seg til kun en kundeveileder i den aktuelle saken. Ulseth informerer om at Mjølshes aldri overkjører sine ansatte om saken havner på lederens bord. Det er alltid den opprinnelige kundeveilederen som fullfører dialogen med kunden. Det kan virke som om Kolumbus har funnet en effektiv måte å behandle klagen på. Likevel er forfatterne noe usikre på hva slag inntrykk kundene sitter igjen med etter kundeklagen. Dette fordi intervjuobjektene til tider oppfattes å være i forsvarsposisjon, noe som kan medføre at det blir vanskelig å sette seg inn i kundens situasjon.

Ekstern tilrettelegging

Den eksterne tilretteleggingen innebærer å finne en effektiv måte for kunden å klage på. Kolumbus har gode kontaktsider og er i tillegg tilgjengelig på kontor, telefon, e-post, Facebook og Twitter. Begge intervjuobjektene er tilsynelatende fornøyde med tilretteleggingen, og har ikke opplevd tilbakemeldinger på at det er vanskelig å komme i kontakt med dem. Muligens kan dette gjøre det enklere for de kundene som kvier seg for å klage, noe som anses som positivt. Ethvert selskap bør jobbe for å tilrettelegge slik at optimal kundekontakt oppstår. Da kan også de positive utfallene fra Davidows studier (2000;2003) oppstå.

Respons

Det er flere ulike responser på kundeklager. Kolumbus synes å benytte flere av dem i sin håndtering. Begge intervjuobjekter oppgir at alle ansatte alltid bruker beklagelse. Videre er behandlingstiden kort. Kompensasjon blir også brukt, men i stadfestede situasjoner. På bakgrunn av dette ser det ut til at Kolumbus responderer klagere på en bra måte. Likevel er det vanskelig å trekke slutninger på om Kolumbus gjør alt etter boken. Det er tydelig at Kolumbus har brukt mye ressurser på å utarbeide et godt system. Hvorfor er det da så mye negativ omtale om selskapet i media?

Etter kundeklagen

Oppfølging etter klageprosessen kan bidra til en større forståelse av kundens opplevde rettferdighet. Ifølge Oliver (1997) er dette kundens opplevde rettferdighet basert på input vs. output. Kundens opplevde rettferdighet har direkte innvirkning på den totale tilfredsheten (Karatepe, 2006). Med dette ser en at informasjon angående kundens opplevelse av klageprosessen kan være svært viktig for å gjøre kunden fornøyd. I verste fall vil en misfornøyd kunde spre negative ord om bedriften. Kolumbus oppgir å ikke ha økonomi til å følge opp kundene, noe forfatterne anser som noe merkelig. De har brukt tid, energi og penger på å innføre det systemet de utøver i dag, men fullfører ikke prosessen når de starter den. Det kan se ut til at investeringen har mer å gjøre med effektivitet i arbeidsoppgavene enn i å oppnå kundetilfredshet.

Forbedringsområder og læring av kundeklager

Det kan se ut som om det grundige registreringssystemet til Kolumbus gjør at ledelsen enkelt kan finne forbedringsområder. Likevel er det vanskelig ikke å tenke på hvordan selskapet hadde vært i en konkurransesituasjon. De tilsynelatende gode systemene fanger opp og behandler klagen i tide, men er det gjennomtenkt hva de ønsker at kundene skal sitte igjen med? Alle eksemplene Mjølshes presenterer handler om selskapene de har leid inn for å gjøre tjenestene for dem. Det kommer likevel fram under intervjuet at Kolumbus også håndterer disse klagen. Forfatterne anser med dette læringsevnen som lav, fordi de behandler feilen men ikke årsaken.

5 Komparativ drøftingsdel

På bakgrunn av analysen tar dette kapittelet for seg fem områder hvor forfatterne anser forskjellene og ulikhetene som størst.

5.1 Interne forhold

Interne forhold er organisering innad i bedriftene som har til hensikt å gjøre klageprosessen så smidig som mulig. Dette inkluderer blant annet riktig opplæring av ansatte, fullmakt til frontpersonell og handlingsregler. Mye tyder på at alle bedriftene har forsøkt å legge til rette for klagebehandling, men at graden av oppmerksomhet viet til hvert punkt er ulik. Samtlige bedrifter kan fortelle at frontpersonellet har nødvendig myndighet til å foreta kompensasjonsvurderinger. Samtidig kan ingen av bedriftene vise til regelverk som beskriver hvordan vanskelige situasjoner best kan håndteres. Bedriftene tilbyr heller ikke spesifikk opplæring på klagebehandling. Resultatet av dette blir *the right thing done wrong*. Med dette menes at den ansatte ikke har de nødvendige forutsetninger for å kunne gjennomføre en god service recovery prosess. Selv om den ansatte handler etter beste evne, trenger ikke dette bety at resultatet blir kundetilfredshet. Vedkommende kan beklage, gi rask tilbakemelding og tilby kompensasjon til ingen nytte. I en slik situasjon vil faren for å ”gi vekk butikken” øke. Det skal ikke legges skjul på at enkelte kunder kan være vanskelige å håndtere. I stressende situasjoner kan noen opptre aggressivt. Uten opplæring vil det være vanskelig for den ansatte å vite hvordan en slik situasjon bør håndteres. Dersom den ansatte heller ikke kan forholde seg til handlingsregler for forskjellige scenario, blir situasjonen enda vanskeligere.

5.2 Klagearena

Samtlige intervjuobjekter mente at det er enkelt for kundene å klage. De kunne også gå god for kontaktinformasjonens tilgjengelighet på hjemmesidene. Det er grunn til å være kritisk til denne tankegangen. Å gjøre muligheten for tilbakemelding tilgjengelig, krever flere tiltak enn dette, og kan splittes i to grener. Den første gjelder tilgjengelighet på nettet blant annet for å redusere det stille flertall. Den andre gjelder å øke antall tilbakemeldinger mens kunden er i butikken.

Kolumbus er det eneste selskapet som virkelig har lagt til rette for å få kundene til å si hva de mener. Ved å utarbeide et godt kontaktskjema, sørger selskapet for at klagebarrieren brytes.

Skjemaet er konstruert på en enkel måte som gjør at det er lite tidkrevende å benytte seg av det. Sist, men ikke minst, er det ikke noe krav at kunden må bli kontaktet av selskapet. Selskapet kan med dette få tilbakemeldinger av både små og store kaliber. De andre tre selskapene gir et bilde av det motsatte. Deres systemer er både mer tidkrevende og mindre appellerende. Dersom bedriftene ser nytten av kundeklager slik de hevder, stiller forfatterne seg uforstående til hvorfor det ikke er blitt investert i bedre skjemaer. En slik investering *trenger* ikke kreve mye ressurser.

Alle selskapene driver butikker hvor ansatte møter kunder ansikt til ansikt. Dette skulle tilsi at ansatte vil ha en oppfatning av kundens grad av tilfredshet i det vedkommende forlater butikken. Flere av intervjuobjektene oppga å ha snakket med kunder som sa at de var fornøyde, selv om det var tydelig at dette ikke var korrekt. Forfatterne stiller seg uforstående til hvorfor de ansatte ikke da gjør mer for å få kundene til å si hva de egentlig mener. Dette er den eneste muligheten bedriften har til å rette opp i en uheldig situasjon, og må derfor utnyttes godt.

5.3 Registreringssystem for læring

Bortsett fra Kolumbus var det ingen av bedriftene som brukte registreringssystemet godt nok. Grunnen til dette kan være at ingen av systemene er velutviklet. Gode kontaktskjemaer vil trolig ha liten nytte uten gode registreringssystemer. Dette fordi informasjonen fra skjemaene må registreres og kategoriseres for å kunne brukes konstruktivt.

Registreringssystemet til Kolumbus er gjennomtenkt i detalj, og gjør det derfor mulig å uthente statistikker og måltall. Slike måltall er nødvendig for å kunne trekke sikre konklusjoner om hvilken retning bedriften bever seg. Tallene kan også brukes til prestasjonsmåling, og til å fremme motivasjon for kontinuerlig forbedring.

Interessant er det derfor at samtlige bedrifter kan fortelle om registreringssystemer de er fornøyde med. Renaa og Askeland Ur & Smykker mente at bedriftene var for små til å innføre et mer omfattende system. Dette stiller forfatterne seg undrende til. Selv om en innføring vil kreve en økonomisk kostnad i starten vil dette kunne hjelpe bedriften til å bli bedre i fremtiden og gi en økonomisk gevinst større en den umiddelbare kostnaden. Bedriftens størrelse bør ikke avgjøre hvorvidt fokuset på kundeklager skal eksistere eller ikke.

Alle objektene sa de kunne lære av kundeklager, og kunne gi flere eksempler på dette. Etter all sannsynlighet skisserer ikke dette heller det store bildet. Det er en vesentlig forskjell på å lære av drift, og det å lære av kundeklager. Alle bedrifter vil lære med tiden gjennom å prøve og feile, men dette kan ikke sammenlignes med forbedringspotensialet kundeklager gir. I tillegg kunne samtlige intervjuobjekter fortelle om klare forbedringspotensial med dagens kundeklagesystemer. Forfatterne mener dette forsterker antakelsen om lav læring.

For å kunne utnytte fordelene ved et godt service recovery system, er det nødvendig å investere i et ordentlig registreringssystem. Forfatterne mener derfor at dette er en investering samtlige selskaper bør foreta uavhengig av selskapenes størrelse. Dette kan være en nødvendighet for å lære av klager.

5.4 Opplevd rettferdighet

Ingen av intervjuobjektene oppga å kjenne til kundens opplevde følelse av rettferdighet etter klageprosessen. Poenget med å investere tid og krefter på service recovery faller bort dersom det ikke medfører fordeler for driften. Derfor er det interessant at ingen av objektene deler denne oppfatningen.

Et oppfølgingssystem må ikke nødvendigvis være veldig kostnad- og ressurskrevende, slik de fire bedriftene påpekte. Det er heller ikke gitt at et slikt system må inkludere oppfølging på samtlige klagesaker. Stikkprøver kan i flere tilfeller være nok. Det viktigste er at det blir gjort tiltak for å sikre at responstaktikkene bedriftene velger å benytte seg av, får heldige virkninger. Per dags dato er det ingen av bedriftene som kan si dette sikkert. Det finnes naturligvis mer kostbare måter å gjøre dette på, som for eksempel å utarbeide omfattende spørreundersøkelser. Poenget er at det kan gjøres langt enklere enn dette. For eksempel kan man forhøre seg med kunden der og da eller ringe et utvalg kunder i etterkant.

5.5 Kundeklager som strategi

Ettersom bedriftene, foruten enkelte unntak, er gjennomgående dårlige på diskuterte hovedmomenter, gir dette inntrykk av at selskapene ikke bruker kundeklager som en del av den overordnede strategien. Det kan være flere grunner til dette. *Culture eats strategy for breakfast* sies det. Forfatterne mener det hele bunner i en mangel på kultur for service recovery innad i bedriftene. Ansattes fokus rettes mot å ordne opp i hver enkelt sak, i stedet

for å belyse det underliggende problemet. Grunnen kan være at klagenes fellesnevner ikke blir kommunisert godt nok ut til den resterende delen av bedriften.

Mye tyder på at lederne i studien skjønner nytten av kundeklager, men at de likevel ikke klarer å organisere gode systemer for service recovery. Med andre ord er viljen tilstede. Denne viljen må brukes til å bygge en kultur som *ønsker* å se klagen fra kunden sin side. Kundeklager bør ses på som en gave. Dersom en klage har fått større følger for kunden, selv om utfallene ikke kan skyldes på bedriften, vil kunden kreve større oppreisning. Forståelsen av dette er viktig.

Sist, men ikke minst må bedriftene gi slipp på mål om en gang å bli feilfrie. Dette er hverken realistisk eller heldig. Forfatterne våger å være dristige nok til å påstå at det faktisk kan lønne seg å tilby økonomiske incentiver for tilbakemeldinger. Dersom en slik taktikk velges, belyses problemområdene, og sjansen for at de tas tak i, økes. Dette fremmer sjansen for at en kunde ikke vil oppleve samme feil to ganger. I tillegg presser det ledelsen til å ha fokus på riktig område.

6 Konklusjon

Hvordan kan kundeklageprosessen forbedres? I situasjoner hvor kunden opplever misnøye med et produkt eller en tjeneste, er selskapets måte å håndtere denne tilbakemeldingen på svært avgjørende. I de fire bedriftene er det tydelig at prosessen kan forbedres. Bedriftene opererer innen forskjellige bransjer og det kan derfor være problematisk å komme med konkrete anbefalinger på tvers av industriene. Likevel ser det ut til at bedriftene har noen felles områder hvor forbedringspotensialet er størst.

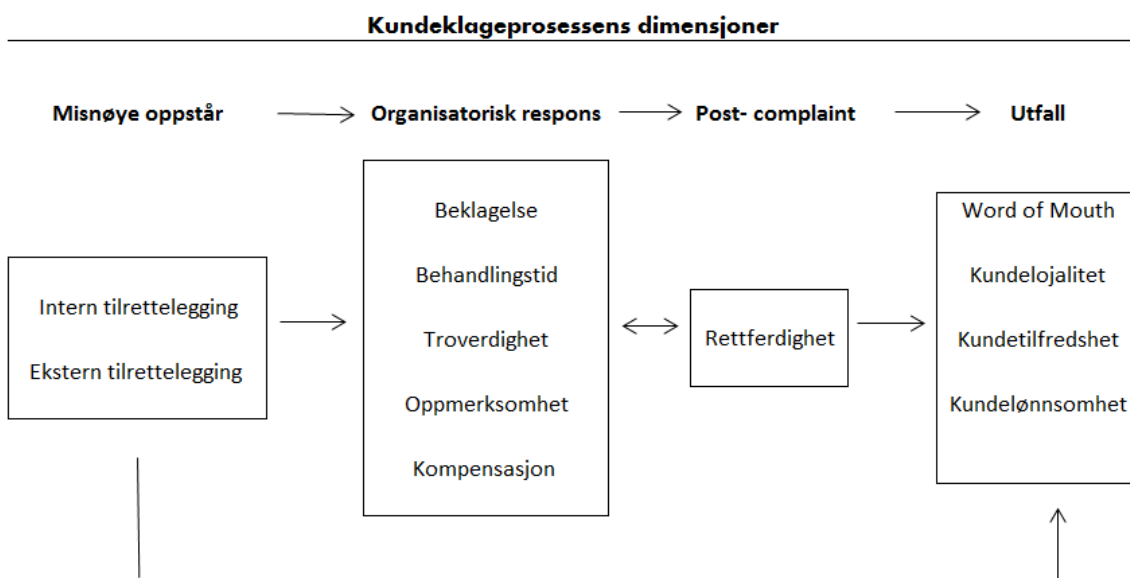
Bedriftene mangler først og fremst en kultur for service recovery. Dette medfører at problemer som førte til kundeklager kan gjenoppstå. I tillegg blir kundeklagene forbeholdt klageavdeling eller ansvarlig person, og derfor ikke kommunisert ut til den resterende delen av bedriften. Tilretteleggingen har dermed ikke fått nok fokus. Dette innebærer at det å bruke registreringssystem, lære opp ansatte og utvikle rutiner for å håndtere klager, er en mangelvare. Kontaktskjemaer på bedriftenes hjemmesider bør også utvikles for å maksimere antall kundeklager. Videre har kundens opplevde rettferdighet i etterkant ikke blitt prioritert. Totalt sett fører dette til at bedriftene ikke vet om prosessen faktisk fører til langsiktige gevinster for bedriften.

Funnene kan ikke generaliseres til å gjelde i andre tider og kontekster. Til dette er utvalget for lite. Teorien beskriver hvor lite kunnskap bedriftene har om service recovery, samt hvor lite service recovery brukes som en del av strategien. Dette ser også ut til å være utfordrende områder med service recovery i dag.

Denne studien viser at forbedringsmulighetene over vil bedre kundeklageprosessen. Basert på teorien lagt til grunn i oppgaven, mener forfatterne at bedriftene vil kunne oppnå service recovery ved å forbedre disse områdene. I så tilfelle vil kundelojalitet, kundetilfredshet og kundelønnsomhet være gevinsten av investeringen.

7 Videre forskning

Det er flere områder som kan egne seg for videre forskning. Denne studien har forsøkt å analysere service recovery i fire bedrifter. Selv om mange spørsmål har blitt besvart i denne studien, er det fortsatt mange spørsmål som gjenstår å bli besvart. Modell 1 ser på organisatorisk respons i forhold til service recovery, men er etter forfatterens mening for enkel. Funnene i denne studien kan tyde på at prosessen for å oppnå service recovery er mer kompleks enn hva modell 1 tilsier. Det kan se ut til at enkelte faktorer må være på plass *før* og *etter* den organisatoriske responsen, for å oppnå en optimal kundeklageprosess. På bakgrunn av dette ønsker forfatterne å introdusere en utvidet modell for framtidig testing.



Modell 3. Kundeklageprosessens dimensjoner

Modell 3 skiller seg fra modell 1 ved at intern og ekstern tilrettelegging kommer *før* organisatorisk respons. Videre er rettferdighet skilt ut som egen post *etter* responsen.

Tilretteleggingen i forkant av den organisatoriske responsen er skilt ut fordi organisatorisk respons ikke kan utøves optimalt uten. Responsen må baseres på at ting er tilrettelagt for at prosessen skal være effektiv. Videre er tilrettelegging delt opp i to grener. Dette fordi intern tilrettelegging handler om alle aktiviteter som organiseres innad i bedriften for å kunne utøve organisatorisk respons på en god måte. Ekstern tilrettelegging derimot, dreier seg om aktivitetene som må til for å få kunden til å klage. Sist, men ikke minst, er rettferdighet skilt ut som en egen dimensjon i *etterkant* av organisatorisk respons. Dette fordi det må tilrettelegges for å sikre at service recovery ender i kundetilfredshet.

Avslutningsvis er det ønskelig å presisere at dette er en sammenfatning av forfatternes tolkning. Modell 3 gir implikasjoner på hvordan forfatterne ser for seg at sammenhengen på service recovery. Med dette er modellen et bidrag til videre forskning, og ikke et empirisk resultat av studien.

8 Implikasjoner for ledere

Servicefeil som fører til kundeklager, er for de fleste bedrifter uunngåelige. Service recovery bør derfor være målet med alle klager. For å oppnå dette trengs systemer og prosesser som overgår kundens forventning, slik at hver enkelt situasjon kan rettes opp i. I tillegg til de teoretiske bidragene som er beskrevet tidligere, har denne studien gitt ny innsikt for praktisk bedriftsledelse. Studien kan i første omgang brukes som en retningslinje i arbeid med å designe eller videreutvikle systemer for service recovery. Ettersom resultatene viser at tilretteleggingen har blitt nedprioritert, er dette noe som må vies ekstra oppmerksomhet i fremtiden. Forfatterne mener at dette er en viktig årsak til at ingen av bedriftene trolig oppnår optimale utfall på bakgrunn av klagehåndteringen, ettersom den organisatoriske responsen er preget av dårlig tilrettelegging.

For at tilrettelegging skal komme i fokus, kreves organisatorisk kulturendring. Ledere må unngå å fokusere på å fremstå som bedrifter uten feil. I stedet må fokuset rettes mot å sørge for at klagenes underliggende problem løses. For å få til dette, kreves et tett samarbeid mellom frontpersonell og den resterende delen av driften. Målet må være å få samtlige ansatte til å betrakte kundeklager som ønskelig.

Når en kultur for service recovery først foreligger må ledelsen tilrettelegge for at den organisatoriske responsen skal tilfredsstille kundens forventinger. Dette inkluderer blant annet å tilby opplæring, gi ansatte rom for å tilby kompensasjon, utarbeide handlingsregler, utføre tiltak for å maksimere antall mottatte klager, samt investere i systemer som registrerer klager og fanger opp kundens rettferdighetsfølelse i etterkant av prosessen.

Gjort riktig, vil fordelene med service recovery overstige de økonomiske kostnadene som kreves for å tilrettelegge for en god kundeklageprosess.

9 Referanser

Andreassen, T. W. (2007). *Vareprat og framtidig vekst*. Lokalisert på <http://www.magma.no/vareprat-og-fremtidig-vekst>

Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 665–683. Lokalisert på <http://people.umass.edu/ajzen/pdf/tpb.intervention.pdf>

Bitner, M. J., Booms, B. H. & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54, 71-84. Lokalisert på <http://www.jstor.org/pss/1252174>

Creswell, J. W. (2012). *Educational Research, planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (4.utg.)*. Pearson Education.

Dalland, O. (1993). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Lokalisert på <http://www.nb.no/utlevering/nb/f5d7d8914450a4eecf5c2c804eae3f3b#&struct=DIV12>

Davidow, M. (2003). Organizational Responses to Customer Complaints: What Works and What Doesn't. *Journal of service research*, 3(5), 225-250. Lokalisert på <http://jsr.sagepub.com/content/5/3/225.full.pdf>

Davidow, M. (2000). The Bottom Line Impact of Organizational Responses to Customer Complaints. *Journal of hospitality research*, 2000(1), 24-472. Doi 10.1177/109634800002400404

Dick, A. S. & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the academy of marketing science*, 22, 99-113. Doi 10.1177/0092070394222001

Fornell, C. & Wernerfelt, B. (1987). Defensive marketing strategy by customer complaint management: A theoretical analysis. *Journal of marketing research*, 24(4), 337-346. Lokalisert på <http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/DefensiveMarketingStrategybyCustomerComplaintManagement-ATheoreticalAnalysis.pdf>

Fornell, C. & Wernerfelt, B. (1998). A model for customer complaint management. *Marketing Science*, 7(3), 287-298. Lokalisert på <http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/AModelforCustomerComplaintManagement.pdf>

Fremo, A. W. (2012). *Gå hjem og be mor og far ta buss*. Lokalisert på <http://web.retriever-info.com/services/archive.html?method=displayPDF&documentId=02000920120320541812&serviceId=2>

Giese, J. L. & Cote, J. A. (2000). *Defining consumer satisfaction*. *Academy of Marketing Science Review*, 2000(1), 1-24. Retrieved from <http://www.amsreview.org/articles/giese01-2000.pdf>.

Goursaud, L. F. (2011). *Gir ikke opp tross skoleskyss-nei*. Lokalisert på <http://web.retriever-info.com/services/archive.html?method=displayPDF&documentId=055105201111251156ZA3TVEPK0C3QMQ2J3ACL100001010B0H&serviceId=2>

Grennes, T. (1997). *Innføring i vitenskapsteori og metode*. Lokalisert på <http://www.nb.no/utlevering/contentview.jsf#&struct=DIV188>

Grönroos, C. (1988). Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality. *Review of Business*, 9, 10-13. Lokalisert på <http://www.getcited.org/pub/103373673>

Hanselman, A. (2010). *Dealing with dissapointment*. Lokalisert på <http://www.management-issues.com/2010/10/11/opinion/dealing-with--disappointment.asp>

Hart, C. W. L., Heskett, J. L. & Sasser, W. E. (1990). The profitable art of service recovery. *Harward business rewiev*, 68(4), 145-156. Lokalisert på <http://www.busi.mun.ca/jbarnes/b6230/HartHeskett-ServiceRecovery.pdf>

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*.

Lokalisert på

http://www.google.no/books?hl=no&lr=&id=vYO6sDvjvcgC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Exit,+voice,+and+loyalty:+Responses+to+decline+in+firms,+organizations,+and+states&ots=Y6cUmox7lh&sig=PIGBBPbBjrmSiSPEeFeLEwNRYnM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Hogan, J. E., Lemon, K. N. & Libai, B. (2003). What Is the True Value of a Lost Customer? *Journal of Service Research*, 5(3), 196-208. Lokalisert på http://www.uk.sagepub.com/clow/study/articles/PDFs/14_Hogan.pdf

Huppertz, J. W. (2007). Firms' complaint handling policies and consumer complaint voicing. *Journal of Consumer Marketing*, 24(7), 428 – 437. Doi 10.1108/07363760710834843

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Høyskoleforlaget.

Johnston, R. (2001). Linking complaint management to profit. *International Journal of Service Industry Management*, 12(1), 60 – 69. Doi 10.1108/09564230110382772

Karatepe, O. M. (2006). Customer complaints and organizational responses: the effects of complainants' perceptions of justice on satisfaction and loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 69-90. Lokalisert på <http://www.sciencedirect.com/science/journal/02784319>

Kim, M. G., Wang, C. & Mattila, A. S. (2010). The relationship between consumer complaining behavior and service recovery: An integrative review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 975 – 991. Doi 10.1108/09596111011066635

Markedsføring og Ledelse 1. (2010). *Vareprat i åpne rom*. Lokalisert på <http://markedsforingogledelse1.cappelendamm.no/nyhet/vis.html?tid=674511>

Mauren, A. & Andreassen, T. A. (2008). *Smakte ikke maten? Klag, da vel!* Lokalisert på <http://web.retriever-info.com/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=020002200812095692&serviceId=2>

Michel, S., Bowen, D. & Johnston, R. (2009) Why service recovery fails: Tensions among customer, employee, and process perspectives. *Journal of Service Management*, 20(3), 253 - 273. Doi 10.1108/09564230910964381

Oddvik, E.(2011). *8 tips for bedre klagehåndtering*. Lokalisert på <http://www.kobra.as/8-tips-for-bedre-klagehandtering.html>

Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. Lokalisert på http://www.google.no/books?hl=no&lr=&id=IJ5846z99tIC&oi=fnd&pg=PR3&dq=Satisfaction:+A+behavioral+perspective+on+the+consumer&ots=hw9Mtyftxa&sig=QjsWUQso3AXEQb2izBojp4_V2WI&redir_esc=y#v=onepage&q=Satisfaction%3A%20A%20behavioral%20perspective%20on%20the%20consumer&f=false

Oliver, R. L. (2010). *Satisfaction: A behavioural perspective on the consumer*. Lokalisert på <http://www.google.no/books?hl=no&lr=&id=IJ5846z99tIC&oi=fnd&pg=PR3&dq=+Satisfaction:+A+behavioral+perspective+on+the+consumer&ots=hw9LzDhtyb&sig=WUTbnUx8OuAXAexQ9uYwjx11EDY#v=onepage&q&f=true>

Peters, T. J. (1987). *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*. Lokalisert på <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07377366.1988.10401142>

Selnes, F. (1993). *Markedsundersøkelser*. Lokalisert på <http://www.nb.no/utlevering/nb/981ff24d1012c1a6618ae8fda07d4de3>

Spreng, R. A., Harrell, G. D. & Mackoy, R. D. (1995). Service recovery: impact on satisfaction and Intentions. *Journal of Services Marketing*, 9(1). Doi 10.1108/08876049510079853

Stavanger Aftenblad (2012) *Absolutt ikke meningen å skyve ansvaret fra oss*. Lokalisert på <http://web.retriever-info.com/services/archive.html?method=displayPDF&documentId=02000920120315534428&serviceId=2>

Su, W. Y. & Bowen, J.T. (2009). Restaurant Customer Complaint Behavior. *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing*, 4(2), 35-65. Lokalisert på http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1300/J061v04n02_03

TARP. (1986). Consumer Complaint Handling in America: An Update Study," Contract HHS- 100-84-0065, Washington, D.C.

Tsai, M. T., Tsai, C. L. & Chang, H. C. (2010). *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 38(6), 729-740. Doi 10.2224/sbp.2010.38.6.729

Van Ossel, G. & Stremersch, S. (1998). *Complaint management*. London: Pitman Publishing,

Zairi, M. (2000). Techniques. Managing customer dissatisfaction through effective complaints management systems. *The TQM Magazine*, 12 (5), 331-335. Lokalisert på <http://www.emerald-library.com/search.htm?PHPSESSID=f7o1ovugis3qg80hhdfdtqsj6&st1=Managing+customer+dissatisfaction+through+effective+complaints+management+systems&ct=all&ec=1&bf=1&go=Go>

Williamson, O. E. (1979). Transaction cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261. Lokalisert på <http://www.jstor.org/pss/725118>

Wirtz, J. & Mattila, A. S. (2004). Consumer responses to compensation speed of recovery and apology after a service failure. *International Journal of Service Industry Management*, 15(2), 150 – 166. Doi 10.1108/09564230410532484

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2–22. Lokalisert på <http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/Consumer%20Perceptions%20of%20Price,%20Quality,%20and%20Value-%20A%20Means-End%20Model%20and%20Synthesis%20of%20Evidence.pdf>

Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). *Services Marketing*. New York: McGraw Hill.

10 Vedlegg

1: Intervjuguide leder

2: Intervjuguide medarbeider

3: Sammendrag testintervju

4: Sammendrag av intervju med leder i Bavaria

5: Sammendrag av intervju med medarbeider i Bavaria

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

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

8: Sammendrag av intervju med leder i Renaa Restauranter

9: Sammendrag av intervju med medarbeider i Renaa Restauranter

10: Sammendrag av intervju med leder og medarbeider i Kolumbus

11: Kontaktskjema Bavaria

12: Kontaktskjema Askeland Ur & Smykker

13: Kontaktskjema Renaa Restauranter

14: Kontaktskjema Kolumbus