



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

”VI HAR INGA KLAGOMÅL HÄR”

-en studie om klagomålshantering ur ett
medarbetarperspektiv

Kristina Bacos
Anna Hjelmberg
Assal Tavakoli

Handledare:
Erika Andersson Cederholm
Jörgen Eksell

Magisteruppsats
SMT X07
Vt 2008

SAMMANFATTNING

- Titel:** ”Vi har inga klagomål här”- en studie om klagomålshantering ur ett medarbetarperspektiv.
- Nivå:** Magisteruppsats, 2008.
- Författare:** Kristina Bacos, Anna Hjelmberg och Assal Tavakoli.
- Handledare:** Erika Andersson Cederholm och Jörgen Eksell.
- Nyckelord:** Klagomålshantering, service recovery, rättelse, frontpersonal, medarbetare, bank, relationer, stärkt personal, kontorskultur, kontext, landsbygd.
- Problembeskrivning:** I banken, liksom i andra tjänsteföretag, är det medarbetarna som är länken mellan företag och kund, vilket innebär att de personalrelaterade problem som finns gällande klagomålshantering blir ett hinder för att banken ska kunna leverera god service. Eftersom ett företags hantering av klagomål kan ha stor betydelse för att vinna kunders förtroende och skapa lönsamhet, finner vi det intressant att undersöka hur Sparbanken Finns frontpersonal uppfattar och hanterar klagomål på banken.
- Syfte:** Vårt syfte med denna studie är att utifrån ett medarbetarperspektiv undersöka hur klagomål uppfattas och hanteras av frontpersonalen på ett bankkontor på landsbygden.
- Metod:** Vi har genomfört nio kvalitativa intervjuer med medarbetarna på landsortskontoret för att på så sätt fånga deras uppfattningar om klagomålshantering på banken. Vi har använt oss av litteratur som utgår från teorier inom fältet service recovery och angränsande teorier.
- Slutsats:** Vi har funnit att andra faktorer än de tre rättelserna inom service recovery påverkar landsortskontorets frontpersonal då de ska hantera kunders klagomål. Dessa faktorer är goda relationer, stärkt frontpersonal, kontorskultur och kontext som tillsammans bildar en god cirkel där de främjar varandra och som i sin tur påverkar frontpersonalens uppfattning om de tre olika rättelserna när de ska hantera klagomål.

FÖRORD

Vi vill börja med att tacka våra handledare, Erika Andersson Cederholm och Jörgen Eksell, på institutionen för Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg, som har fungerat som bra inspirationskällor och som har gett oss många goda råd och tips under studiens gång.

Vi vill även ge personalen på Sparbanken Finns landsortskontor ett stor tack för deras mycket uppskattade medverkan. Vi är mycket tacksamma för att ni tog er tid inför våra intervjuer och vi tackar för er hjälpsamhet och ert mycket trevliga bemötande.

Sist vill vi tacka varandra för ett gott samarbete under många kämpiga men roliga stunder.

Lund, maj 2008

Kristina Bacos

Anna Hjelmberg

Assal Tavakoli

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

DEL 1 - INLEDANDE DEL	6
1. INLEDNING.....	6
1.2. PROBLEMBESKRIVNING	6
1.2. BEGREPPSBESKRIVNING	8
1.3. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING.....	8
1.4. DISPOSITION	9
2. METOD.....	10
2.1. VAL AV FORSKNINGSOMRÅDE.....	10
2.2 VAL AV STUDIEOBJEKT	10
2.3. TEORI OCH LITTERATURGENOMGÅNG	11
2.4. FÖRBEREDELSE INFÖR INTERVJUER.....	12
2.5. GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER.....	14
2.6. EMPIRISKA VÄGVAL.....	15
2.7. ANALYS AV VÅRT MATERIAL OCH STUDIENS GENERALISERBARHET	16
3. TEORETISK RAM.....	18
2.1. BESKRIVNING AV SERVICE RECOVERY	18
2.2. SERVICE RECOVERY – LOJALITET OCH LÖNSAMHET	19
2.3. FRÅN TAKTIK TILL LEDNINGSFILOSOFI	20
2.4. INTERNT FOKUS PÅ SERVICE RECOVERY	20
2.5. VÅR INSPIRATIONSMODELLEN.....	22
DEL 2 - AVHANDLANDE DEL.....	23
4. FRONTPERSONALENS KLAGOMÅLSHANTERING PÅ LANDSORTSKONTORET	23
4.1. DE TRE RÄTTELSENA.....	23
4.2. RÄTTELSE FÖR FRONTPERSONALEN	23
4.2.1. Frontpersonalens begränsningar i arbetet.....	23
4.2.2. Här litar vi på varandra.....	26
4.2.3. Socialisering av yrkesroller på landsortskontoret.....	27
4.2.4. Relationen till kunden	30
4.2.5. Konklusion av rättelse för frontpersonalen	33
4.3. RÄTTELSE FÖR PROCESSERNA	34
4.3.1. Utbildning och riktlinjer eller sunt förnuft	34

4.3.2. Vikten av tillgänglighet på landsortskontoret.....	37
4.3.3. Hur tiden påverkar klagomålshantering	41
4.3.4. Landsortskontorets informationsflöde.....	42
4.3.5. Konklusion av rättelse för processerna.....	44
4.4. RÄTTELSE FÖR KUNDEN	44
4.4.1. Att ge gehör	45
4.4.2. Samma medarbetare från början till slut	47
4.4.3. Att ge löften och kompensera en klagande kund.....	48
4.4.4. Konklusion av rättelse för kunden.....	50
4.5. SLUTSATS	50
DEL 3 - ASLUTANDE DEL.....	53
5. SLUTDISKUSSION.....	53
5.1. DISKUSSION	53
5.1. GENERALISERBARHET OCH IDÉER FÖR FRAMTIDEN.....	55
REFERENSER.....	57

BILAGOR

BILAGA 1: Intervjuguide: Frontpersonalen på landsortskontoret

BILAGA 2: Intervjuguide: Kontorschefen på landsortskontoret

DEL 1 - INLEDANDE DEL

1. Inledning

I nedanstående inledningskapitel vill vi först visa på de problem som har väckt vårt intresse och som ligger till grund för vår studie. Därefter kommer vi att ge läsaren en begreppsbeskrivning för att öka förståelsen för de begrepp som vi använder. Avslutningsvis kommer vi att presentera studiens syfte och frågeställningar som följs av studiens disposition.

1.2. Problembeskrivning

”Sparbanken Finn är i blåsväder igen. Nu rasar kunderna mot att deras konton belastats med skuldräntor som de inte känner till. – Vi ska rätta till det, lovar bankens vd Lars-Erik Skjutare. /.../ Banken var på onsdagen nedringd av arga kunder som undrade över mystiska avdrag vid årsskiftet. När Sydsvenskan försökte nå kundtjänsten hamnade vi i en kö med 30 väntande samtal.” (Sydsvenskans hemsida, 2008).

I ovanstående citat beskrivs en av de många situationer som har uppstått i samband med det problematiska datasystembyte som Sparbanken Finns har genomfört. Utöver problem med exempelvis systembytet så får kunderna dessutom vänta i långa telefonköer när de vill ha hjälp vilket skapar än mer frustration för kunden. Förutom kunderna så känner sig även frontpersonalen på Sparbanken Finn frustrerade då de på grund av datasystembytet inte kan ge kunderna den goda service som de skulle vilja:

”Framför allt Internetbanken är ett sorgebarn. Det viktigaste är att hjälpa kunden och försöka lösa problemet. Ibland har detta kunnat svikta då vissa system inte har varit färdigutvecklade och då är det ytterst svårt att hjälpa kunden, men vi har gjort det så gott vi kan. Men visst har jag känt mig otillräcklig ibland” (Henrik, ekonomisk rådgivare på Sparbanken Finn).

Vi vill med dessa två citat visa på den frustrerande situation som både kund och medarbetare kan hamna i då ett problem uppstår. I banken, liksom i andra tjänsteföretag, är det medarbetarna som är länken mellan företaget och kunderna, vilket innebär att de personalrelaterade problem som finns gällande klagomålshantering blir ett hinder för att banken ska kunna leverera god service till kunden. Då det är frontpersonalen som dagligen interagerar med kunderna och är en stor del i relationsskapandet, är det därför frontpersonalen

som är den viktigaste länken mellan kunden och banken då ett klagomål ska bemötas. Detta ställer stora krav på frontpersonalen då de ska fungera som bankens ansikte utåt och hela tiden kunna tillgodose kunderna med god service. Denna goda service kan dock brista om frontpersonalen hamnar i ett läge där de direkt ska kunna hantera kundens klagomål och att företaget samtidigt inte ger frontpersonalen möjlighet och förutsättningar till att lösa kundens problem (jfr Anderson & Huang 2006, s.142; Grönroos 2002, s.333-334; Weiser 1998, s.22-23).

Klagomålshantering eller Service Recovery som det ofta kallas för inom forskningen är ett serviceinriktat tillvägagångssätt för företaget att ge kunden en rättelse efter att ett fel har uppstått (Grönroos 2002, s.130). Denna rättelse ska företaget aktivt utföra för att få kundens negativa känslor gällande situationen att vändas till något positivt. Hanterar frontpersonalen klagomålet och rättelsen på ett för kunden korrekt och tillfredställande sätt kan detta innebära att kunden åter blir nöjd. Det kan även leda till en högre tillfredställelse hos kunden än om inget misstag eller problem hade uppstått från början i servicemötet och kan därmed skapa lojala kunder som på sikt kan leda till ökad lönsamhet (Bowen & Johnston 1999, s.118). Banker erbjuder idag i stort sett likartade tjänster men skillnaden ligger i hur dessa tjänster paketeras och hur frontpersonalen levererar dessa till kunden. För att differentiera sig gentemot konkurrenter kan bankerna använda sig av en kombination av olika verktyg såsom kundservice, snabbhet, tillgänglighet, gensvar, mottagande och kompetens och på sätt blir dessa faktorer bankens konkurrensfaktorer (Weiser 1998, s.22-23) i exempelvis hanteringen av klagomål.

Inom forskningen om service recovery fokuseras det många gånger på hur kunder upplever klagomål och inte lika mycket på hur frontpersonalen upplever det. Samtidigt ställer de tjänster som banken erbjuder höga krav på frontpersonalen gällande deras sätt att hantera kundens klagomål. Vi finner det därför intressant att undersöka om bankens frontpersonal kan hantera den problematik som kan uppstå då de vid eventuella klagomål ska kunna lösa problemet och på så sätt ge god service. Eftersom ett företags hantering av klagomål kan ha stor betydelse för att vinna kunders förtroende, finner vi det intressant att undersöka hur Sparbanken Finns frontpersonal uppfattar hanteringen av klagomål på banken. Utifrån ovanstående vill vi därför bidra till forskningen gällande service recovery och vår disciplin Service Management, genom att undersöka klagomålshantering med ett perspektiv som belyser frontpersonalen tillvägagångssätt att hantera klagomål.

1.2. Begreppsbeskrivning

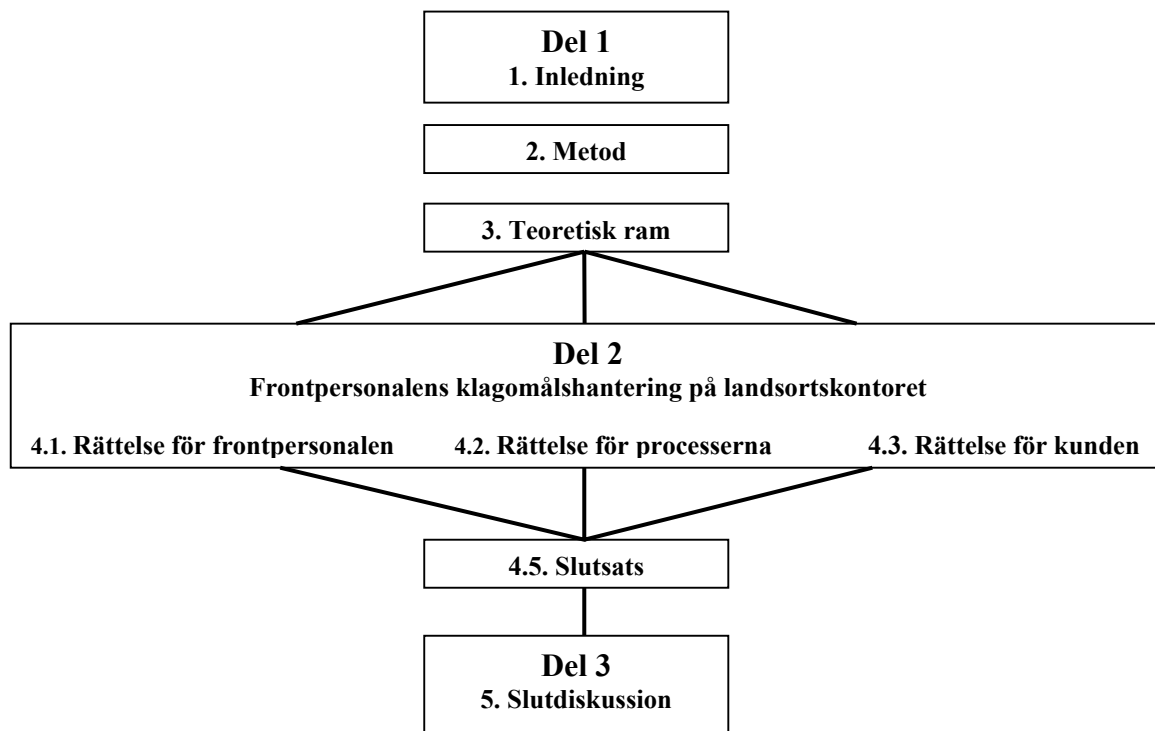
I den engelskspråkiga litteraturen kallas företagens sätt att ge rättelse till kunden vid klagomål för service recovery och detta begrepp angränsar till complaint management. Det är svårt att urskilja en distinkt skillnad mellan dessa två olika begrepp då de ofta använder sig av samma nyckelord som exempelvis tidsaspekt, kompensation och frustration. Vi har valt att lägga fokus på service recovery eller rättelse, som Grönroos (2002) väljer att kalla det på svenska, då det är ett begrepp som innehåller olika utarbetade tillvägagångssätt att arbeta efter då frontpersonalen ska motta och hantera ett klagomål. En annan översättning av service recovery, förutom rättelse, är klagomålshantering. Dock menar Grönroos att rättelse är ett mer serviceinriktat sätt att hantera klagomål på än traditionell klagomålshantering (Grönroos 2002, s.129-131). För att variera vårt språk kommer vi därför inte göra någon skillnad på orden rättelse och klagomålshantering, de är för oss i denna studie två synonymmer. Således kommer vi under studiens gång att använda oss av begreppet service recovery synonymt med orden klagomålshantering och rättelse och dessa tre ord kommer i vår studie ha samma innebörd. Vi kommer dessutom inte att göra någon skillnad av orden frontpersonal och medarbetare, då vi anser att dess innebörd är detsamma och således är det sammanhanget i studien som får bestämma ordvalet.

1.3. Syfte och frågeställning

Vårt syfte med denna studie är att utifrån ett medarbetarperspektiv undersöka hur klagomål uppfattas och hanteras av frontpersonalen på ett bankkontor på landsbygden. Utifrån detta syfte kommer vi att utgå från följande frågeställningar:

- *Hur påverkas klagomålshanteringen på ett bankkontor på landsbygden av de relationer som frontpersonalen har med sina kunder?*
- *Vilka faktorer måste beaktas för att en god klagomålshantering ska kunna uppnås på ett bankkontor på landsbygden?*

1.4. Disposition



Figur 1: Modell över uppsatsens disposition.

Kapitel 1: Här redogör vi för vår problembeskrivning, beskriver de begrepp studien benämner samt avslutar med studiens syfte och frågeställningar.

Kapitel 2: I detta kapitel beskriver vi vår metod, det vill säga hur vi har gått tillväga under studiens gång samt hur vi har samlat teori och empiri.

Kapitel 3: I det tredje kapitlet tar vi upp studiens teoretiska ram samt redogör för forskningen kring service recovery och var forskningens fokus ligger idag.

Kapitel 4: I den avhandlande delen av studien, varvar vi teori, empiri och analys. Kapitlet avslutas med att vi redogör för studiens slutsats.

Kapitel 5: I detta kapitel diskuterar vår studie och studiens slutsats och avslutar med studiens generaliserbarhet samt ger förslag till framtida forskning.

2. Metod

I nedanstående kapitel kommer vi att redogöra för varför vi valt att studera det vi gör samt presentera det valda forskningsområdet och vårt studieobjekt. Vidare kommer vi att förklara hur vi har gått tillväga för att samla in material för vår studie. Avslutningsvis kommer vi att redogöra för hur vi använt och tolkat det insamlade materialet.

2.1. Val av forskningsområde

Eftersom vi i vår studie har valt att utgå från frontpersonalens perspektiv i deras arbete med att hantera kunders klagomål, anser vi att bankbranschen torde vara intressant att utforska då det är en bransch som karakteriseras av att vara mycket människointensiv då många och ansvarsfulla kundmöten dagligen äger rum. Vi tror att ett fel eller misstag i servicemötet kan ha mycket stor betydelse för huruvida bankens kunder väljer att stanna kvar som kunder i banken eller inte. Eftersom banken har tillgång till privat information om sina kunder det vill säga att kundens ekonomiska livssituation blottas för banken, kan de fel och misstag som leder till klagomål, vara förödande för kunden. Bankbranschen är därför även ett intressant forskningsområde, då det verkar som om speciella relationer kan uppstå i samspelet mellan frontpersonal och kund. Då samtliga medlemmar i vår grupp har erfarenhet av att möta kunder i frontlinjen inom olika branscher, vet vi hur svårt det kan vara att ta emot ett klagomål från kunden och hantera det på ett bra sätt. En av oss i gruppen arbetar som vikarie på Sparbanken Finn och har därigenom märkt av den problematik som klagomål kan medföra då det handlar om känsliga ämnen så som kundens ekonomiska situation. Av dessa anledningar anser vi att bankens arbete med klagomålshantering torde vara ett intressant ämne att undersöka.

2.2 Val av studieobjekt

För att undersöka hur klagomål uppfattas och hanteras av frontpersonalen i bankbranschen har vi valt ett av Sparbanken Finns landsortskontor som studieobjekt för vår studie. Anledningen till att vi har valt Sparbanken Finn är att banken nyligen har genomfört ett datasystemsbyte som inte gått helt enligt planerna och som därför har skapat mycket stor irritation hos bankens kunder. Systembytet har inneburit många klagomål från kunder och därför ansåg vi att

klagomålshantering skulle vara ett högst aktuellt ämne att studera på Sparbanken Finn. På grund av systembytet förmodade vi att frontpersonalen skulle kunna bidra med intressanta åsikter och tankar om klagomålshantering som skulle kunna vara relevanta för vår studie.

Vårt studieobjekt är lokaliserat i en by på landsbygden cirka två mil från Lund. Bankkontoret är bemannat med åtta medarbetare och en kontorschef. Av de åtta medarbetarna är sex utav dem rådgivare medan de två andra medarbetarna arbetar i kassa/kundtjänst. Tillsammans arbetar de i ett öppet kontorslandskap. De flesta av våra respondenter bor dessutom på den ort som kontoret är lokaliserat i. Kassa- och kundtjänstavdelningen är strategiskt placerad vid kundingången till bankkontoret. Eftersom vi inte vill påverka läsarens föreställning av verksamheten har vi valt att hålla vårt studieobjekt anonymt, då vi tror att den ort som kontoret är beläget på för vissa människor kan ge förutfattade meningar. Fortsättningsvis kommer vi därför att benämna vårt studieobjekt för landsortskontoret.

2.3. Teori och litteraturgenomgång

För att läsa in oss på ämnet klagomålshantering började vi med att göra en litteratursökning för att få bredare kunskap om ämnet. Vi sökte artiklar i Lunds Universitets databas *ELIN* och i Köpenhamns Handelshögskolas databas *Business source complete*. Eftersom vi ville studera forskningsområdet inom bankverksamheten med ett medarbetarperspektiv använde vi sökord som exempelvis *frontline* och *service recovery*, i samband med *bank*. Efter en djupare inläsning på ämnesområdet fördjupades vårt intresse för att studera frontpersonalens roll i klagomålsarbetet. Vi kunde även se paralleller till andra angränsande forskningsområden så som relationsmarknadsföring- och empowermentteorier som vi också har valt att läsa in oss på. Eftersom vi i vår studie, som tidigare nämnts, har valt att utgå ifrån frontpersonalen, det vill säga att vi har ett medarbetarperspektiv, så fokuserar vi inte på den del av litteraturen som främst behandlar hur kunden uppfattar klagomålshantering. Efter en noggrann inläsning på forskningsfältet om klagomålshantering, har vi funnit att det främst är forskningen kring det interna rättelsearbetet som tar upp frontpersonalens roll och de bakomliggande processerna. En stor del av forskningen om klagomålshantering fokuserar på kundens uppfattning om ämnet men det finns dock en uttalad brist på det interna klagomålsarbetet som fokuserar på medarbetarnas uppfattning om klagomålshantering (Bowen & Johnston 1999, s.120). Några som redogör för den interna klagomålshandlingen är forskarna Johnston och Michel som i sin

studie om klagomålshantering från 2008 tar upp tre rättelser, det vill säga rättelse för frontpersonalen, rättelse för processerna och rättelse för kunden (Johnston & Michel 2008, s.89). Vi har valt att använda denna modell som en inspirationsmodell för vår studie. De tre rättelserna i Johnston och Michels (2008) modell kommer således att fungera som inspirationsmall då huvudrubrikerna i vår avhandlande del har inspirerats av modellen men de teman och underrubriker som vi använder oss av utgår däremot från vårt empiriska material. Vi vill dock poängtera att Johnston och Michels forskning liksom en stor del av klagomålsforskningen, utgår från ett ledarskapsperspektiv vilket kan vara kritiskt för vår studie då vi utgår från ett medarbetarperspektiv. Vi är medvetna om att denna problematik kring de olika perspektiven eventuellt kan ha påverkat vår studies resultat då det kan finnas en skevhet mellan teori och empiri. Vi anser dock att vår studie med ett medarbetarperspektiv kan bidra till forskningen om klagomålshantering eftersom den skildrar medarbetarnas uppfattning om klagomålshanteringen. En annan kritiskt synvinkel av de teoretiska utgångspunkter som vi har använt oss av i vår studie, är att forskningen kring klagomålshantering ofta är genomförd av samma återkommande forskare och att dessa forskare i sin tur många gånger hänvisar till varandra, vilket innebär att även vi ofta refererar till samma återkommande författare i vår studie.

2.4. Förberedelser inför intervjuer

För att undersöka hur bankpersonalen på landsortskontoret förhåller sig till klagomålshantering och hur deras åsikter och uppfattningar är om detta, så har vi valt kvalitativa intervjuer eftersom vi anser att det är ett lämpligt tillvägagångssätt för vår studie. Då vi ville att våra respondenter skulle tala fritt och delge sina värderingar av om hur de uppfattar att klagomålshanteringen fungerar på banken, gav de kvalitativa intervjuerna oss en möjlighet att fånga medarbetarnas mjuka värden så som deras åsikter och uppfattningar (jfr Bryman 2006, s.300; Patel & Davidson 2003, s.14).

Vi inledde vår studie med att kontakta kontorschefen på landsortskontoret via telefon, där han gav oss sitt informerade samtycke (jfr Kvale 1997, s.107). Kontorschefen hade meddelat medarbetarna på bankkontoret om att vi skulle genomföra en studie om klagomålshantering, så när vi sedan besökte kontoret för att boka in våra intervjuer så var medarbetarna redan insatta i vår avsikt med studien. Vid besöket förklarade vi för varje

medarbetare vad vår studie ska behandla och de fick då även en möjlighet att ställa frågor angående vår undersökning. Eftersom respondenterna redan innan våra intervjuer visste vad vi i vår studie ska behandla, så kan detta ha färgat våra respondenters intervju svar då de eventuellt kan ha samtalat med varandra och intagit en försvarsställning gällande landsortskontorets klagomålshantering. Vi tror att respondenternas svar på grund av ovanstående resonemang, möjligtvis inte var så spontana som de skulle kunna vara men samtidigt tror vi att de på så vis har fått möjlighet att tänka igenom hur landsortskontoret hanterar sina klagomål och därmed kunde respondenterna exemplifiera uppkomna klagomålsituationer (Ibid. s.120).

För att öka potentialen till att fånga bankpersonalens relevanta åsikter och tankar, valde vi att använda oss av semistrukturerade intervjuer (se bilaga 1 och 2) där vi utgick från ett förutbestämt manus med vissa specifika teman, men där vi samtidigt lämnade utrymme för följdfrågor (jfr Bryman 2006, s.302; Kvale 1997, s.121). Vid intervjun med kontorschefen användes samma teman som till frontpersonalen, men vinklingen på frågorna ändrades något eftersom vi inte var ute efter kontorschefens syn på klagomålshantering utan vi ville få hans syn på hur medarbetarna på landsortskontoret hanterar klagomål. Innan genomförandet av intervjuerna genomarbetade vi vår intervjuguide och vi försökte undvika frågor som kan uppfattas som alltför specifika, ledande och i vissa fall svårbegripliga för våra respondenter (jfr Bryman 2003, s.305). Efter att vi tillsammans övervägde vår studies omfång, ansåg vi att de nio medarbetarna på Sparbanken Finns landsortskontor skulle vara ett lämpligt antal respondenter för att få användbar information som underlag till vår studie. Vi är dock medvetna om att en observation skulle kunna ha ökat bredden på vår datainsamling då vi skulle kunna ha fått en större insyn i hur frontpersonalen verkligen hanterar kunders klagomål på banken. Vi har därför valt att välja bort denna typ av datainsamling då vi vill fånga just medarbetarnas uppfattning om klagomålshantering. Dessutom tror vi inte att det hade varit genomförbart då kundmötet på banken är sekretessbelagt (2004:297), det vill säga att det som sägs mellan kund och frontpersonal ska stanna mellan kunden och banken (jfr Sveriges riksdag 2007).

2.5. Genomförande av intervjuer

Då vi ville att våra respondenter skulle känna sig avslappnade under intervjuerna valde vi att genomföra dessa i ett konferensrum på landsortskontoret då det är en miljö som vi tror att våra respondenter är vana vid. Under intervjuerna hade vi för avsikt att noga lyssna och iaktta hur bankpersonalen besvarade våra frågor, det vill säga att vi ville observera både respondenternas kroppsspråk och lyssna till deras tonfall. För att även kunna fånga dynamiken och kunna koncentrera oss på ämnet samt för att minimera risken för att missa något viktigt uttalande, ansåg vi att en ljudinspelning kom väl till pass (jfr Bryman 2001, s.310; Kvale 1997, s.147). Ingen av våra respondenter verkade särskilt oroad över att deras uttalanden skulle bandas, utan de lät sig villigt spelas in under intervjun.

Under intervjun antecknade två av oss gruppmedlemmar respondentens uttalanden samtidigt som den tredje medlemmen fungerade som intervjuare. Denna uppdelning tyckte vi var en god idé eftersom vi ansåg att intervjun annars hade kunnat bli rörig om samtliga gruppmedlemmar skulle ställa frågor till respondenten. De gruppmedlemmar som förde anteckningar kunde dock i vissa fall tillägga frågor för att säkerställa att de hade uppfattat respondenten rätt eller om de hade uppmärksammat att den som intervjuade hade missat något viktigt (jfr Kvale 1997, s.125). Att bara en av oss gruppmedlemmar ställde frågor tror vi kan ha minskat den skevhet, det vill säga den bias, som kan finnas i förhållandet mellan antalet gruppmedlemmar och respondenten. Vi tror att vår uppdelning av att ha en som intervjuade och två som förde anteckningar under intervjun kan ha minskat den eventuella känslan av utsatthet som respondenten skulle kunna ha upplevt om samtliga i gruppen skulle ha genomfört intervjun.

Under intervjun försökte vi att skapa en god kontakt med respondenten genom att visa en öppenhet så att de skulle våga tala fritt om hur de uppfattar klagomålshanteringen på landsortskontoret. Vi försökte därför vara flexibla och visa en öppenhet och följde därför inte frågornas ordningsföljd slaviskt för att på så sätt kunna minimera risken för subjektivitet och därmed öka reliabiliteten. Under intervjuerna fanns det utrymme för följdfrågor och stundtals blev dessa mer diskuterande än utfrågande (jfr Bryman 2003, s.307; Kvale 1997, s.120, 213). Vi tror att detta kan ha bidragit till att våra respondenter kände sig bekväma i situationen. Vi försökte också att inte vara rädda för den tystnad som ibland uppstod mellan oss som intervjuade och respondenten, utan vi försökte låta respondenten ta sin tid att tänka igenom sitt svar (jfr Kvale 1997, s.125). Eftersom vi var väldigt nyfikna på vilka svar vi skulle få ville

vi därför inte ”lägga orden i munnen” på respondenten eller stressa den att svara på intervjufrågorna. Varje intervju pågick i cirka en timme.

I ett nära tidsskede efter genomförandet av våra kvalitativa intervjuer sammanställde vi noga våra anteckningar och lyssnade igenom inspelningarna för att säkerställa att vi inte hade missat något viktigt. Vi ansåg att detta var av mycket stor vikt då vi ville få ett så tillförlitligt empiriskt material som möjligt att ha som underlag för vår studie.

I vår studies avhandlande del har vi valt att använda oss av fiktiva namn på våra respondenter eftersom vi inte vill peka ut någon enskild medarbetare i samband med deras uttalanden. Vidare har vi i de citat som vi redogör för i den avhandlande delen valt att redigera namnen när respondenten nämner en medarbetare, istället har vi ersatt deras riktiga namn med de fiktiva namn som vi har valt.

2.6. Empiriska vägval

Eftersom vi ville fånga våra respondenters personliga känslor, tankar och åsikter kring hur klagomålshantering tar sig i uttryck i deras arbete på banken, ansåg vi att en kvalitativ undersökning var lämplig för vår studie. För att kunna fånga frontpersonalens personliga uppfattning om hur klagomålshanteringen fungerar på bankkontoret, ville vi skapa en nära och förtrolig relation med dem under intervjutillfället. Anledningen till att vi valde denna kvalitativa metod var för att vi ville kunna fånga upp hur respondenterna upplever och tolkar sin sociala verklighet på bankkontoret (jfr Bryman 2001, s.250). Om vi hade valt att genomföra en kvantitativ studie i exempelvis enkätform tror vi att vi skulle ha missat en stor del av de personliga känslor, tankar och åsikter som vi lyckats fånga genom vårt valda tillvägagångssätt. Det kvalitativa tillvägagångssätt som vår studie utgår ifrån kan bli subjektivt i den mening att vi fångar medarbetarna på landsortskontorets personliga åsikter om klagomålshantering och vi har valt detta tillvägagångssätt då vi tror att detta gynnar den nyfikenhet vi har velat ha inför medarbetarnas svar kring hur klagomålshanteringen fungerar på banken (Ibid. s.34-35, 273-274).

Då vi läste in oss på forskningsområdet om klagomålshantering fann vi att Johnston och Michaels modell (2008) var högst aktuell. Som vi tidigare har nämnt, valde vi att använda denna modell som inspirationsmodell för att på så sätt kunna relatera teori med den empiri som vi har samlat in genom våra intervjuer med frontpersonalen på Sparbanken Finn. Detta

tillvägagångssätt kan ses som deduktivt då vi utgår från bland annat Johnston och Michaels teorier för att sedan undersöka dessa empiriskt i intervjuerna på bankkontoret (jfr Davidson & Patel 2003, s.23). Genom att vi i vår avhandlande del har analyserat vårt empiriska material så har vi hittat nya och intressanta fält som vi anser vara väsentliga att beakta i forskningen om klagomålshantering och vi har därför utvecklat vår inspirationsmodell. Vi har därmed arbetat efter ett induktivt förhållningssätt då vi efter vårt empiriska insamlade material utvidgar det teoretiska fältet om klagomålshantering med nya forskningsinslag. I vår uppsats arbetar vi alltså inte renodlat efter vare sig deduktion eller induktion, utan snarare efter en kombination av att relatera teori med empiri, det vill säga en abduktion (Ibid. s.24).

2.7. Analys av vårt material och studiens generaliserbarhet

Samtliga av oss gruppmedlemmar har tagit del av studiens olika moment, såsom insamlandet av det teoretiska och empiriska materialet, genomförandet av intervjuerna och sammanställningen av materialet. Diskussioner i gruppen om hur vi ska tyda frontpersonalens uttalanden har bidragit till våra gemensamma utgångspunkter då vi har enats om hur materialet ska behandlas och tolkas. Vi anser att detta indikerar på att uppsatsen har en hög grad av intern reliabilitet (jfr Bryman 2006, s.257). I vår analys varierar vi mellan att synliggöra kopplingar mellan teori och empiri, försöka lyfta fram och visa vad som är specifikt för landsortskontoret och ibland även göra djupare tolkningar.

Vi är medvetna om att vår avhandlande del och analys kan ha påverkats och färgats av våra värderingar från vårt arbetsliv och som Service Managementstudenter. Då vi i vår studie vill verka neutrala kan våra tidigare erfarenheter dock ha påverkat vår insamling av empiri och vår analys. Som vi tidigare nämnt så arbetar en av oss gruppmedlemmar som vikarie på Sparbanken Finn vilket kan ha påverkat vår analys i den mening att hon har en förförståelse för bankverksamheten. Eftersom de två övriga i gruppen inte har någon arbetslivserfarenhet från denna bransch så tror vi dock att detta kan ha neutraliserat den förförståelse som finns i gruppen (jfr Bryman 2006, s.37).

Eftersom vår studie utgår från frontpersonalens specifika åsikter och uppfattningar om hur klagomålshanteringen på Sparbanken Finn hanteras, anser vi att vår studies resultat kan vara svår att generalisera och vara representativ för andra miljöer (jfr Bryman 2006, s.270). Då vi har använt oss av en kvalitativ forskningsmetod som fokuserar på våra respondenters

METOD

subjektiva uppfattningar om hur klagomålshandlingen fungerar på just landsortskontoret så tror vi att det kan vara svårt att generalisera vårt resultat. Dock anser vi att resultatet kan användas som utgångspunkt för att föra vidare forskningen om klagomålshandling i den landsortskontext som vi har gjort vår studie i. Resultatet tror vi således kan användas av liknande landsortskontor i arbetet med att förbättra dess hantering av klagomål.

3. Teoretisk Ram

I detta kapitel kommer vi att introducera ämnet service recovery för läsaren. Inledningsvis kommer begreppets innebörd att förklaras. Därefter kommer vi att redogöra för begreppets utveckling samt för det fokus som forskningen har idag. Vi kommer avslutningsvis att beskriva den modell som vi har valt att ha som inspiration i uppsatsens avhandlande del.

2.1. Beskrivning av service recovery

Inom forskningen finns det två olika ståndpunkter för hur företag ska gå tillväga för att hantera fel och misstag som uppstår då tjänsten ska levereras till kunden. Forskare som exempelvis Reichheld och Sasser (1990) anser att fel och misstag som uppkommer i servicemötet mellan kund och tjänsteleverantör helt kan försvinna. De påtalar en nollvision i företaget vilket innebär att alla anställda i företaget måste arbeta mot målet att inga misstag eller felande får uppstå i arbetet med kunden (Reichheld & Sasser 1990, s.110). Andra forskare som Hart et al. (1990) är däremot kritiska till detta och tar en annan utgångspunkt i sin forskning med inriktning på service recovery. De anser istället att företag inte kan bortse från den mänskliga faktorns inverkan vid servicemötet mellan tjänsteleverantör och kund och menar att dessa snedsteg kan ses som fördelaktiga och till och med kan var vinstgivande för företaget. Vidare anser forskarna att alla människor kan göra felsteg och begå misstag som är omöjliga att undvika. Felandet kan i servicemötet bero på antingen tjänsteleverantören, kunden eller företagets system. Forskarna anser att företaget vid de uppkomna misstagen i företaget kan vinna på situationen genom att visa sitt engagemang för kunden och att finna en lösning på problemet. De menar att företaget vid mottagandet av kundens klagomål ska genomföra en rättelse för att göra kunden tillfredställd (Hart et al. 1990, s.150-153).

Andra forskare anser att de framgångsrika företagen är de som differentierar sig från andra företag genom att visa ett tydligt engagemang för att gottgöra kunden vid ett uppkommet problem och genom att från företagets sida ge kunden upprättelse. De menar att när servicemötet äger rum mellan kund och tjänsteleverantör och ett problem eller misstag råkar inträffa som förstör den normala nivån av servicen, ska företaget vidta specifika åtgärder för att säkerställa att kunden får en lämplig nivå av service. Detta kan enligt forskarna definieras som service recovery, det vill säga en rättelse för kunden och en bättring

från företagets sida (Armistead et al. 1995 i Spyropoulos 2001, s.37; Bell & Zemke 1987 i Bowen & Johnston 1998, s.118). Grönroos (2002) menar att om kunden inte får en upprättelse från företaget kommer denne att vara missnöjd och därför välja att vända sig till en konkurrent eller bidra med negativ ryktspridning som kan skada företagets image och rykte. Han anser att det är av stor vikt att företaget lyckas att genomföra en tillfredställande rättelse för kunden, och att företaget då har mycket att vinna och det ursprungliga misstaget kan ses som fördelaktigt för företaget (Grönroos 2002, s.128-130).

2.2. Service recovery – lojalitet och lönsamhet

Tax och Brown (1998) påtalar ett samband mellan företagets lönsamhet och en välskött service recovery. De menar att om frontpersonalen vid mottagandet av kundens klagomål lyckas att bemöta kritiken och därefter löser problemet på ett effektivt sätt, kan detta resultera i att kunden blir mer nöjd och därmed mer lojal till företaget (Tax & Brown 1998, s.13). Ett grundantagande som speglar många företagsverksamheters syn på kundlojalitet är att lojala kunder är detsamma som lönsamma kunder (Reichheld & Sasser 1990, s.106). Vissa forskare anser också att en effektiv service recovery har en stor inverkan på företagets lönsamhet eftersom det kostar fem gånger mer för företaget att skapa en relation med en ny kund än att behålla och vårda en befintlig kundrelation (Hart et al. 1990, s.148-156). Grönroos (2002) menar att en välskött rättelse kan skapa en förtroendefull och förstärkt relation mellan företaget och kunden. Den lyckade rättelsen kan också fördjupa kundens engagemang gentemot tjänsteföretaget. Det traditionella sättet som företag bemöter klagomål från kunden är enligt Grönroos inte serviceinriktat. Han menar att företagen lägger alltför stort fokus på företagets interna kostnadseffektivitet, det vill säga att företaget inte kompenserar kunden om de inte måste det på grund av exempelvis lagstiftning. Grönroos anser att detta i längden leder till missnöjda kunder och förlorade affärer för företaget. Syftet med service recovery är enligt honom att göra kunden nöjd trots de problem som har uppstått samt att bevara och förbättra den långsiktiga relationen mellan kund och företag. Dessutom ska företag sträva efter att behålla kunderna och att därigenom skapa en lönsam verksamhet istället för att uppnå kortsiktiga kostnadsbesparingar (Grönroos 2002, s.129-130).

2.3. Från taktik till ledningsfilosofi

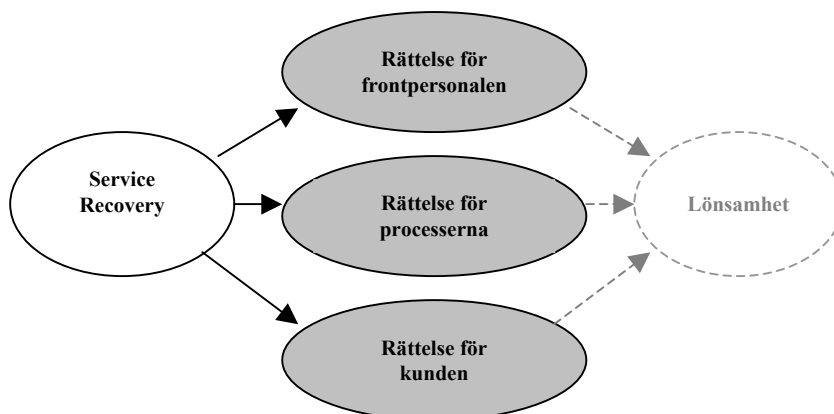
I tidigare forskning förespråkas främst extern service recovery, vilket innebär den rättelse som kunden får av företaget på grund av sitt klagomål och som ska leda till att kunden blir nöjd och tillfredställd. Exempelvis anser de tidiga forskarna inom service recovery, Bell och Zemke (1987), att tjänsteleverantören måste ha förmågan att förstå vikten av hur kunden upplever den service som ges. De anser också att en framgångsrik service recovery ska innehålla olika steg som innefattar exempelvis ursäktande och uppföljning från företaget för att som serviceorganisation kunna ge den missnöjda kunden upprättelse (Bell & Zemke 1987 i Bowen & Johnston 1998, s.118-121). Hart et al (1990) anser att service recovery är en ledarskapsfilosofi som sätter kundnöjdheten som det främsta målet för företaget. Verktyget utgår från att skapa värde för kunden och forskarna anser därför att rättelseprocessen ska ses som en integrerad del i företagets strategi (Hart et al. 1990, s.156). Johnston och Michel (2008) har sammanställt och utvecklat tidigare forskares steg om hur tjänsteleverantören ska agera för att ge kunden rättelse. Detta har de sammanfattat i sju steg och exempel på dessa är att frontpersonalen ska visa empati, be om ursäkt och erbjuda kompensation till kunden (Johnston & Michel 2008, s.82).

2.4. Internt fokus på service recovery

Senare forskning av Bowen och Johnston (1998) uttrycker att den externa rättelsen, med fokus på kunden, inte är tillräcklig för att ett företag ska kunna ha en välfungerande service recovery som på sikt ska kunna skapa vinst till företaget. Forskarna menar att rättelsen även måste fokusera internt då en intern rättelseprocess även krävs för de anställda. De anser att frontpersonalens hantering av kunders klagomål bidrar till att medarbetarna ofta känner sig illa till mods och frustrerade då de ska hantera kunders klagomål. Forskarna menar att eftersom frontpersonalen ofta är dåligt utbildade, har få resurser att använda sig av samt att de saknar tillstånd från ledningen till eget handlingsutrymme och ansvar i sitt arbete med kundens klagomål. Bowen och Johnston (1998) menar vidare att företaget genom en intern service recovery kan vinna tillbaka frontpersonalens självförtroende och få dem att vara nöjda med sina insatser i mötet med kunden. De anser att fokus på frontpersonalens rättelse är väsentligt för att de i framtiden ska kunna hantera nya klagomål från kunden och de

förespråkar därför en liknande rättelse för frontpersonalen som företaget använder sig av i samband med att kunden klagat (Bowen & Johnston 1998, s.119-129).

Johnston och Michel (2008) vidareutvecklar resonemanget om intern service recovery. Enligt forskarna måste ledningen se över de anställdas situation men även fokusera på hur processerna i företaget kan förbättras vid klagomålshantering. De menar att fokus istället ska läggas på det resultat av service recovery som uppnås genom rättelse för frontpersonalen, rättelse för processerna och rättelse för kunden. För att avslutningsvis skapa vinst för företaget, påpekar forskarna även vikten av att inte prioritera någon av rättelserna mer än de andra. Forskarna anser att rättelse för frontpersonalen bidrar till tillfredställda medarbetare med en positiv inställning till sitt arbete. Genom rättelse för processerna kan företaget få effektiva processer där kundens klagomål snabbt kan identifieras, analyseras och lösas. Med hjälp av rättelse för kunden kan företaget få nöjda kunder och som kan bidra till återkommande och bibehållna kundrelationer. Ovanstående kan sammanfattas i Johnston & Michels (2008) nedanstående modell (Johnston & Michel 2008, s.81- 89)



Figur 2: Service recoverys tre rättelser (efter Johnston & Michels 2008, s.89, reviderad och översatt av oss).

En effektiv service recovery kan ses som vinnande för både kunden, frontpersonalen och företaget. Allen & Boshoff (2000) menar att kunden efter ett klagomål återigen blir tillfredställd genom en vällyckad rättelseprocess utförd av frontpersonalen. Att kunden är nöjd bidrar till att frontpersonalen känner en större trivsel i sina arbeten och att de därför tenderar att minska benägenheten att säga upp sig från arbetsplatsen. Detta ger frontpersonalen

möjlighet till att bygga långvariga relationer med kunden. Kunden får på så sätt en personlig relation med frontpersonalen som kan hantera deras klagomål effektivt. Avslutningsvis vinner alltså företaget på en välfungerande service recovery eftersom de på så sätt kan få lojala kunder (jfr Allen & Boshoff 2000, s.84).

2.5. Vår inspirationsmodell

Vi har i vår studie valt att ha Johnston och Michels (2008) ovanstående modell om service recoverys tre rättelser, det vill säga rättelse för frontpersonalen, rättelse för processerna och rättelse för kunden som inspirationsmodell. Anledningen till detta är att denna modell utgår ifrån ett ledarskapsperspektiv medan vi i vår studie har ett medarbetarperspektiv, därför kommer modellen inte att fungera som utgångspunkt utan endast som inspiration. Vi kommer i vår avhandlande del att använda de tre rättelserna som huvudrubriker men de underrubriker som finns tar avstamp utifrån vårt empiriskt insamlade material.

DEL 2 - AVHANDLANDE DEL

4. Frontpersonalens klagomålshantering på landsortskontoret

I detta kapitel kommer vi att koppla samman och varva teorier om klagomålshantering med den empiri som vi har samlat in. De tre rättelserna utgör tre olika avsnitt där varje avsnitt avslutas med en konklusion där det mest väsentliga tas upp. Kapitlet avslutas sedan med en slutsats.

4.1. De tre rättelserna

Detta kapitel har tre huvudrubriker som inspirerats av Johnston och Michels modell (2008) och dessa är rättelse för frontpersonalen, rättelse för processerna och rättelse för kunden. Däremot är våra underrubriker tematiserade utifrån den empiri vi har samlat in genom intervjuer på landsortskontoret. Vissa underrubriker är inte direkt kopplade till klagomålshanteringens men de har enligt oss stor inverkan på frontpersonalens sätt att uppfatta och hantera klagomål.

4.2. Rättelse för frontpersonalen

I arbetet med att hantera klagomål är frontpersonalen en viktig del för att uppnå ett önskat resultat. Forskarna anser att rättelse för frontpersonalen bidrar till tillfredställda medarbetare som har en positiv inställning till sitt arbete (Johnston & Michel 2008, s.86-87). Nedanstående avsnitt kommer att behandla olika teman som vi funnit spelat stor roll för rättelsen för frontpersonalen och klagomålshanteringens på landsortskontoret.

4.2.1. Frontpersonalens begränsningar i arbetet

Om frontpersonalen inte kan lösa uppkomna problem tillsammans med kunden på grund av riktlinjer och lagstiftningar, kan detta skapa stor frustration både för kund och för medarbetare. För medarbetaren är det frustrerande i det avseende att de känner sig begränsade i sitt handlingsutrymme med att ge god service till kunden medan det för kunden är frustrerande då det kan kännas att medarbetarna gömmer sig bakom förordningar och regler

och inte är serviceinriktade. Det kan vara mycket irriterande för kunden att få svaret att det inte är frontpersonalens fel och att de inte kan lösa problemet åt kunden (Hart et al. 1990, s.148). Vår respondent Anna som arbetar i kassa/kundtjänst berättar att hon stöter på problem på grund av lagstiftning då hon måste be kunderna om legitimation trots att kunderna sedan många år tillbaka är kända av landsortskontorets frontpersonal. Hon berättar att detta skapar frustration hos kunderna då hon menar att kunderna verkar tycka att de inte ska behöva legitimeras sig eftersom alla i byn vet vilka de är. Anna betonar att hon känner sig begränsad då hon ska hjälpa kunden och hon menar att det på grund av lagen kan uppstå klagomål från kunden vilket hon upplever som ett problem som är typiskt för just kontoren på mindre orter. Anna berättar vidare att när hon tidigare arbetade på ett citykontor aldrig upplevde det svårt att be om kunders legitimation eftersom kunderna i större städer är mer anonyma. Vi menar att detta torde tyda på att relationen ibland kan försvåra arbetet och även ge upphov till eventuella klagomål till följd av frontpersonalens begränsade handlingsutrymme på grund av lagstiftning.

Bankens medarbetare och deras sätt att agera gentemot kunden regleras även av lagen om finansiell rådgivning (AMS hemsida). I lagen om finansiell rådgivning (2003:862) står det att näringsidkaren måste anpassa sin rådgivning efter kundens önskemål och behov. Banken ska inte rekommendera andra banklösningar än sådana som kan vara lämpliga för kundens behov och förutsättningar (Sveriges rikeslag 2007). Något som är nytt inom banken, är att de ekonomiska rådgivarna måste dokumentera vad som blir sagt i varje kundmöte. Cecilia, ekonomisk rådgivare, berättar om dokumentationen i sitt uttalande nedan:

”Alla kunder måste numera dokumenteras, allt som sägs ska dokumenteras, om det är något som görs på kundes begäran så ska det stå och om jag råder kunden till något så ska det framkomma att jag har gjort det. Jag har även skyldighet att avråda./---/. Nu tar allt så mycket tid och det är tidsödande”
(Cecilia, ekonomisk rådgivare).

Cecilia berättar vidare att hon känner att dokumentationen kan bli en stor arbetsbörda och hon beskriver att hon känner sig begränsad i sitt sätt att agera med kunden då hon nu måste göra en dokumentation för alla placeringar hur små de än är. Än så länge har hon inte upplevt att det uppstått något klagomål på grund av detta men hon kan ibland känna av en viss irritation från kunden då en enkel tjänst plötsligt blir mycket tidskrävande. Elin, ekonomisk rådgivare, framhäver att om hon bortser från att dokumentationen tar lång tid så kan hon se en fördel

med detta då hon menar att kunden tack vare dokumentationen måste berätta om sina olika finansiella produkter som de har spridda i andra banker. Hon ser därför dokumentationen som en utmaning då hon nu kan se kundens hela ekonomiska situation och på så sätt kan få vetskap om kundens totala finansiella behov. Vi uppfattar det som att Cecilia känner sig begränsad av dokumentationen medan Elin ser det som en möjlighet. Vi menar således att om Elins känsla av att inte vara begränsad gällande dokumentationen kan spridas till alla på kontoret, så skulle detta kunna leda till att frontpersonalen känner sig säkrare då det uppkommer klagomål på grund av dokumentationen.

Forskare anser att en framgångsrik klagomålshantering bygger på ett handlingsutrymme för frontpersonalen som i sin tur kan leda till att de trivs med sitt arbete och kan leda till meningsfulla interaktioner med kunden (Karatepe 2006, s.53-54; Lewis & Spyropoulos 2001, s.46). För att dessa interaktioner mellan frontpersonal och kund ska vara meningsfulla, måste frontpersonalen kunna agera självbestämmande. Handlingsutrymmet kan ge medarbetarna en uppfattning av att kunna ta egna beslut och att därför känna frihet i sitt eget arbete. Genom att medarbetaren känner sig säker i sitt eget beslutsfattande kan den på så sätt själv lägga upp sin arbetsdag vilket i sig gör att medarbetaren känner sig mer motiverad i sin arbetssituation (jfr Anderson & Huang 2006, s.146). Cecilia framhåller för oss att hon aldrig har känt sig begränsad när hon ska ta emot ett klagomål och att hon alltid försöker lösa det. Hon påpekar samtidigt att hon brukar kunna lösa kundens problem och att kunden därför brukar kunna gå hem nöjd från banken. Hon understryker att hon tycker det är viktigt att det är hon som löser kundens problem då hon vill att kunden blir nöjd med hennes agerande och att den på så sätt återkommer till henne som ekonomisk rådgivare vid framtida bankärenden. Att själv kunna lägga upp sin dag är något som alla på landsortskontoret säger sig kunna göra och Bella, kassa/kundtjänst medarbetare, berättar att hon själv kan bestämma vilket ärende hon ska hantera först. Henrik, ekonomisk rådgivare, lyfter fram hur hans självbestämmande påverkar hans sätt att hantera klagomål: ”klagomål kommer högt i min prioritering, klagomål är jobbigt att hantera så jag vill bli av med det från mitt bord så snabbt som möjligt”. Vi tycker oss kunna urskilja att frontpersonalen ofta känner sig starka i olika klagomålssituationer på grund av det handlingsutrymme de säger sig ha vilket vi tror bidrar till att de känner sig säkra inför hur de ska hantera klagomål. Vi tror således att det självbestämmande som frontpersonalen säger sig ha på landsortskontoret gör att hanteringen

av klagomål kan främjas på så sätt att frontpersonalen själva kan bemöta kunden som har framfört ett klagomål.

4.2.2. Här litar vi på varandra

Att ledningen måste ha tillit till sin frontpersonal och ge dem ansvar och befogenhet för att kunna lösa kundens klagomål är viktigt för att kunna uppnå en effektiv klagomålshantering i verksamheten (Hart et al. 1990, s.154). Bowen och Johnston (1999) menar att trots att många chefer säger sig vara stödjande så är det få av dem som verkligen stödjer personalen i deras arbete med att lösa svåra klagomålsituationer (Bowen & Johnston 1999, s.126). För att personalens arbete med att hantera klagomål och lösa problem ska fungera så måste medarbetarna känna att ledningen litar på dem och har förtroende för dem. Om personalen känner av denna tillit kan detta leda till att medarbetarna tar egna initiativ i sitt arbete och känner sig starka i sin yrkesroll (Appelbaum et al. 1999, s.249-250). Bowen och Lawler (1992) menar att om frontpersonalen uppfattar sina arbetsuppgifter som meningsfulla, skapas mer engagemang, energi och motivation och de kan på så sätt känna sig mer delaktiga i beslut (jfr Bowen & Lawler 1992, s.5). Vår respondent Cecilia berättar att kontorschefen Filip ibland lämnar över kunder till någon av medarbetarna. Hon tycker att det känns som om Filip litar på henne då han trots sin långa erfarenhet av bankverksamheten kan lämna över en betydelsefull kund till henne trots att hon inte alls har den långa erfarenhet som Filip har. Hon påpekar att det på så sätt blir en mjukare övergång då Filip redan har en relation med kunden som hon får ta över. Vidare berättar Elin att då det uppkommer klagomål så är det inte främmande för henne att gå till Filip och bolla idéer. Hon säger att Filip hjälper och stöttar frontpersonalen då de tycker att kundens klagomål kan vara svåra att hantera men hon påpekar samtidigt att han i dessa lägen brukar säga ”men det klarar du själv, jag litar på dig”. Elin säger sig uppleva det som om Filip gärna hjälper medarbetarna att komma närmare en lösning vid ett klagomål, men att han däremot inte går in och tar över klagomålssituationen då han verkar vara övertygad om att frontpersonalen klarar det själva. Isak, ekonomisk rådgivare, berättar för oss att han själv har möjlighet att agera i klagomålsärenden och han säger att ”det är jag som är deras kontaktperson och ansiktet utåt så det är klart att jag tar hand om klagomålen. Men Filip står alltid vid min sida, så det är skönt”. Isak berättar vidare att han inte har svårt för att fatta egna beslut och att han känner ansvar för att lösa sina kunders problem. Han poängterar att

han tror att detta beror på att han känner att Filip litar på honom och alltid stöttar honom i svåra stunder. Filip påpekar även han vikten av tillit och förtroende då han säger att medarbetarna på så sätt gör ”ett bättre jobb och då blir det ett bättre klimat på kontoret och högt i tak”. Vidare berättar han att han tror att tilliten och hans egenskaper som chef, gör att medarbetarna trivs och att de därför väljer att stanna kvar på landsortskontoret. Genom våra respondenters ovanstående uttalanden vill vi lyfta fram hur kontorschefen stödjer och har tillit till frontpersonalen vilket vi ser kan vara en bidragande orsak till att medarbetarna på landsortskontoret, känner sig starka i sig själva och att de vågar ta egna beslut då de ska hjälpa en missnöjd kund och hantera dennes klagomål.

4.2.3. Socialisering av yrkesroller på landsortskontoret

I dagens serviceorganisationer ställs det allt större krav på att frontpersonalen ska kunna hantera ett dubbelt ansvar som innebär att dels sköta sina tekniska uppgifter och samtidigt marknadsföra företaget (jfr Grönroos 2002, s.333-334). Det framhävs även att det är viktigt att företaget har en kundfokuserad attityd som inkluderar klagomålshantering annars kan klagande kunder få frontpersonalen att känna sig frustrerade och stressade i sitt dagliga arbete (jfr Johnston & Michel 2008, s.81, Bowen & Johnston 1999, s.122). Daniella, ekonomisk rådgivare, poängterade att just mängden kundmöten är det som är specifikt för banken. Hon berättar att medarbetarna på landsortskontoret dagligen träffar många kunder och att detta kan vara mycket stressigt om kundmötena inte kan hanteras på rätt sätt. Daniella berättar vidare att det är den personliga kontakten med kunden som är den avgörande faktorn för bankens framgång. Vår respondent Anna säger att hon ”försöker ge lika service till alla kunder men det är klart att stressen kan påverka”. Ovanstående resonemang ger oss uppfattningen att mängden kundmöten på landsortskontoret i sig kan vara stressande. Om frontpersonalen dessutom i dessa situationer ska kunna hantera kunders klagomål kan detta kan bli mycket frustrerande för frontpersonalen då det ställer högre krav på deras agerande och att de ska kunna hantera det dubbla ansvar som Grönroos (2002) påtalar. Vår respondent Henrik berättar att ”/.../ klagomål är jobbigt att hantera så jag vill bli av med det från mitt bord /.../”. Vi uppfattar det således som att många klagomål i längden kan vara stressande för frontpersonalen och att det skulle kunna leda till att de får en negativ sinnesstämning som gör att arbetsdagen kan kännas betungande.

Vi har funnit att frontpersonalen tycks känna ett ansvar gentemot kunden på grund av den personliga kundrelation som de säger sig ha på landsortskontoret. Detta ansvar och starka band som finns mellan kontorets medarbetare och deras kunder kan exemplifieras i Cecilias och Henriks uttalanden nedan:

”Jag tror att vi känner våra kunder bättre här på vårt kontor. Vi är ett litet kontor och i stan blir det mycket mer opersonligt, här vet vi alla vem kunden är. Man behöver inte alltid vända sig till sin personliga rådgivare för att få hjälp. Vi känner kunderna här och alla vet vem de är”
(Cecilia ekonomisk rådgivare).

”Jag är i tjänsten även utanför banken eftersom jag bor i byn. Jag är banken även på fritiden, på Konsum. Jag tycker inte det är jobbigt, det är ju en del av servicen. Folk kan ibland ringa hem på kvällarna men man får ställa upp. Det är en service som man kan bjuda på till en viss gräns”
(Henrik, ekonomisk rådgivare).

Cecilia berättar att de på landsortskontoret känner sina kunder väl och att de gärna anstränger sig lite extra för kunden. Hon menar att kontorets geografiska läge spelar in i utvecklandet av relationer mellan kunder och frontpersonal eftersom båda parter ofta är välkända på orten. Henrik, liksom många av våra andra respondenter, bekräftar Cecilias resonemang då han berättar att han representerar banken även på fritiden, att han är banken. Således tycker vi oss från Henriks resonemang (se citat ovan) kunna urskilja att han inte kan glömma sin roll som banktjänsteman då han även möter sina kunder på Konsum eller när han hämtar sina barn från dagis. Det verkar således som om frontpersonalen på landsortskontoret tar med sig sin roll som banktjänstemän när de lämnar kontoret för dagen då många av dem bor på orten. Vi uppfattar det som om att frontpersonalen bearbetar och utvecklar relationerna med kunderna även utanför bankkontorets väggar. Det verkar som om frontpersonalen oftast inte tycker att det är ansträngande att representera banken utanför arbetsplatsen då det istället ser det som en del av den service som de erbjuder till sina kunder. Vi har funnit att den kontext det vill säga det sammanhang som landsortskontoret verkar i har stor betydelse för frontpersonalens sätt att agera och då de ska skapa kundrelationer. Sålunda vill vi lyfta fram att bankkontorets placering på landsbygden inverkar på hur frontpersonalens ständigt utvecklar kundrelationerna då de ofta möter sina kunder i andra sammanhang än endast på banken. Medvetet eller omedvetet verkar det som om landsortskontoret har antagit ett relationsperspektiv som enligt Grönroos (2007) existerar mellan kunden och företaget hela

tiden trots att tjänsten redan är betald och utförd. Grönroos menar vidare att relationsperspektivet innebär att företaget stödjer och utvecklar relationen med kunden (Grönroos 2007, s.37). Daniella berättar i vår intervju med henne att ”det är viktigt att lära känna kunderna och delta i samhället till exempel att vara med i fotbollen på byn”. Utifrån ovanstående har vi funnit att frontpersonalen på landsortskontoret verkligen har utvecklat relationen genom att de inte går ur sin roll som banktjänsteman och stödjer och utvecklar relationen med kunden på fritiden då de engagerar sig i byns aktiviteter. Vår respondent Elin, ekonomisk rådgivare, berättar nedan om hur hon tycker det är att alltid behöva representera banken på grund av de relationer som hon har med sina kunder:

”Jag representerar banken ständigt. I affären anser folk att jag arbetar dygnet runt. Ibland under systembytet, var det jobbigt när folk kom och klagade under min fritid, man får inte skala för mycket utanpå mig. Ibland kommer kunden hem till mig och så vidare. Man får säga ifrån att jag inte jobbar idag”
(Elin, ekonomisk rådgivare).

Isak, ekonomisk rådgivare, berättar också han om hur han representerar banken men ur en annan synvinkel då han säger att relationerna har hjälpt landsortskontoret att behålla kunder under det problematiska systembytet:

”Man ska vara sig själv, inte ha en stel mask men det gäller att också vara professionell./---/. Det får inte bli för stelt, det är nyckeln till relationer på detta kontor. Jag tror att vi har tappat färre kunder under systembytet och klagomål på grund av relationen” (Isak, ekonomisk rådgivare).

Enligt Grönroos (2002) så är det upp till företaget att skapa en samverkan och kommunikation för att underlätta relationen mellan kund och frontpersonal. Grönroos poängterar vidare att det inte är företaget som bestämmer när det ska växa fram en relation utan att det ligger i kundens händer (Grönroos 2002 s.46). Vi tycker oss kunna urskilja att Elin, i egenskap av att arbeta på en lokalt förankrad bank, måste representera banken på fritiden då kunden verkar vilja att hon är i tjänst även efter arbetstid. Genom Elin och Isaks ovanstående uttalande (se citat ovan) vill vi visa på de för- och nackdelar som kan uppstå med den nära relation som medarbetarna på landsortskontoret säger sig ha till sina kunder, då Elin beskriver nackdelar medan Isak beskriver fördelar med en nära relation. Elin berättar för oss att detta har varit påfrestande då det vid systembytet uppstod klagomål som hon fick

hantera även på fritiden. Isak berättar i intervjun (se citat ovan) att han tror att han genom sina relationer till kunden lyckats behålla fler kunder vid systembytet. Att frontpersonalen agerar som banktjänstemän även på fritiden, tror vi är ett sätt för dem att kontinuerligt kommunicera och samverka med kunderna för att på så sätt underlätta relationen. Relationen i sin tur skulle kunna underlätta för hanteringen av de klagomål som kan uppstå genom exempelvis Sparbanken Finns systembyte.

4.2.4. Relationen till kunden

Relationsperspektivet kan ses som fördelaktigt då Kumar (2008) menar att företag som erbjuder flera tjänster måste koncentrera sig på att få kunder att använda flera av företagets olika tjänster och att lönsamhet på så sätt skapas (Kumar 2008, s.94). Grönroos (2007) menar vidare att relationsperspektivet kan öka chansen för företaget att knyta kunden till fler produkter och därmed utveckla den befintliga relationen (Grönroos 2007, s.37). Isak berättar nedan om vikten av att kunden utnyttjar mer än en av bankens produkter:

”Det är jätteviktigt att ha helkunder. Det lägger banken stort fokus på. Kunden ska inte bara ha en produkt utan gärna två eller flera produkter. Kunden ska inte vänsterprassla, det är jätteviktigt för att kunna få en helhetsbild över kundens ekonomi” (Isak, ekonomisk rådgivare).

Som Isak berättar (se citat ovan) så har Sparbanken Finn ett uttalat fokus på att kunden ska bli en helkund och han ser detta som fördelaktigt. Även Daniella berättar att banken strävar efter helkunder. Samtidigt poängterar hon att hon inte vill pressa kunden, då hon menar att banken inte alltid har de bästa lösningarna för kunden. Hon säger att frontpersonalen i dessa fall måste släppa taget och ändå se kunden som en helkund samt se den potentiella långsiktigheten. De flesta av våra respondenter såg just helkunder som lojala kunder eftersom de i många fall utnyttjar många av bankens tjänster. Kumar (2008) menar dock att många företag idag felaktigt tror att lojalitet är ett korrekt mått för att se om kunder är lönsamma eller inte. Då många företag tror att lojala kunder automatiskt är lönsamma kan detta skapa problem eftersom kopplingen mellan lojalitet och lönsamhet inte är självklar. Problemet ligger i att de olönsamma kunderna kan ta mycket tid i anspråk medan de lönsamma kunderna blir ignorerade av företaget. Kumar (2008) menar vidare att det är viktigt att poängtera att kunder kan vara mycket lojala till företaget men inte lönsamma, medan andra kunder med

kortvariga relationer kan vara mycket lönsamma (Kumar 2008, s.79, 95). Vår respondent Elin lyfter fram denna problematik då hon berättar att vissa kunder får mycket service genom att de själva ofta hör av sig till banken. Hon berättar att vissa kunder kräver mycket av frontpersonalen och att hon måste göra något åt detta eftersom det tar för mycket tid. Men samtidigt framhåller hon att bara för att kunderna har varit kunder i Sparbanken Finn i 30 år, så är de inte bättre än de som varit kunder i banken i ett år. Vad Elin berör är, enligt oss, den problematik som Kumar (2008) för kring att kunder som är olönsamma, tar mycket tid och därmed också är kostsamma för banken. Vi tror att de krävande kunderna således tar uppmärksamheten från frontpersonalen som därför inte har möjlighet att ge de lönsamma kunderna den tid och det engagemang de behöver. Genom våra intervjuer framkom det även att det inom Sparbanken Finn förs en dialog huruvida frontpersonalen ska bemöta kunder olika utifrån lojalitets- och lönsamhetsaspekten. Henrik uttrycker sig enligt följande om han som frontpersonal ska behandla kunder olika eller inte:

”/.../Om jag gör det så är det ofrivilligt. Ju mer man hanterar en kund ju lättare blir det. Kan ju fixa ett lån snabbare till en kund som man känner, hanteringen blir till en fördel. En ny kund tar längre tid att hjälpa eftersom man måste ta allt från början. Men detta kommer nog förändras. Vi har inte råd med kunder som kostar för mycket. De som inte ger någon avkastning kommer att få betala för sig. Att behandla alla lika?... Men hur ska man behandla en icke lönsam kund jämfört med en lönsam kund?... Vem ska betala för det?”
(Henrik, ekonomisk rådgivare).

Vi tycker oss kunna urskilja att frontpersonalen på landsortskontoret känner en osäkerhet inför om de ska behandla kunder olika, beroende på om de är lönsamma, olönsamma, lojala eller illojala. Vi tror således att om Sparbanken Finn bestämmer sig för att de ska behandla kunder olika så skulle detta i sin tur kunna bidra till att även kunders klagomål hanteras olika beroende på om de är lönsamma helkunder eller inte. Detta skulle i så fall kunna drabba klagomålshanteringen negativt på så sätt att en helkund problem prioriteras före än icke-helkunds problem. Chansen att göra en icke-helkund till en helkund kan på så sätt minska då den kan få en negativ upplevelse av kundmötet.

Tax och Brown (1998) menar att förmågan hos medarbetarna att effektivt hantera kundens klagomål är beroende av frontpersonalens tillfredställelse och lojalitet till företaget som de representerar. Denna tillfredställelse och lojalitet har extra stor betydelse i verksamheter där relationen mellan kund och den individuella medarbetaren är viktigare och

starkare än kundens relation till företaget i helhet (Tax & Brown 1998, s.1). Samtliga respondenter uttryckte mycket tydligt att de trivs på sin arbetsplats och med sina arbetsuppgifter. Kontorschefen Filip berättar även han att det är högt i tak på kontoret och att detta bidrar till ett bättre arbetsklimat. Han tror att detta bidrar till att medarbetarna gör ett bättre jobb då de trivs på arbetsplatsen. Filip beskriver vidare för oss om de goda relationer som han och hans medarbetare har med sina kunder och han exemplifierar detta genom att berätta om kunder som efter systembytet sagt till honom att ”hade det inte varit för dig/.../ så hade vi inte varit kunder”. Det verkar således som att det finns ett starkt band mellan frontpersonalen och kunderna på landsortskontoret. Vi kan urskilja att medarbetarna på landsortskontoret trivs med sitt arbete, vilket vi tror är en bidragande orsak till de goda relationer som kontorschefen och frontpersonalen säger sig ha med sina kunder och som kan ha varit till stor fördel vid Sparbanken Finns problematiska systembyte.

Grönroos (2007) anser att om relationen skapar tillfredsställelse hos kunden kan detta innebära att kunden väljer just det företag som den redan har en relation med framför en konkurrent i sitt framtida köp (Grönroos 2007, s.25). Gwinner et al. (1998) menar att relationen mellan kund och företag även kan ge sociala fördelar som exempelvis att kunden blir igenkänd av medarbetarna och på så sätt kan kunden känna av en familjär stämning på företaget och utvecklar en kamratlig relation till bankens medarbetare. Relationen kan även göra att kunden känner sig prioriterad av företaget (Gwinner et al. 1998, s.104). Duffy et al. (2006) anser att företag i mindre städer kan erbjuda kunden en snabbare och en mer personlig service vid missöden i serviceprocessen (jfr Duffy et al. 2006, s.125). Bella, en av våra respondenter, berättar: ”kunder säger när de kommer in på kontoret, det är så härligt att komma in här, det verkar vara så familjärt”. Hon berättar vidare att hon tror att de goda relationerna de har med sina kunder speglar av sig i den lediga stämning som råder på kontoret. Gustav, ekonomisk rådgivare, berättar också att frontpersonalen på landsortskontoret har en nära kontakt med sina kunder. Han påpekar att det är bra att de känner sina kunder så väl eftersom större banker kan låna upp pengar mycket billigare än Sparbanken Finn. Han menar att Sparbanken Finn aldrig kan konkurrera med de större bankerna och att det därför är bra att de känner sina kunder så väl att de ändå väljer att stanna kvar i banken trots högre priser. Vi uppfattar det som att frontpersonalen på landsortskontoret har goda relationer med sina kunder vilket vi tror kan underlätta i arbetet med kunders klagomål. Vi tror att den familjära känsla som Bella påtalar kan vara en bidragande anledning

till dessa starka relationer. Den familjära känsla som sägs finnas på landsortskontoret menar vi kan vara en produkt av den kultur som tycks råda på kontoret.

Bowen och Johnston (1999) menar att de medarbetare som får utstå kunders klagomål kan känna sig frustrerade och irriterade. Forskarna menar att frustrationen och irritationen inte enbart beror på klagomålet utan även att de måste hantera den missnöjda kunden (Bowen & Johnston 1999, s.121-122). Som vi tidigare har nämnt så berättar Elin att hon tycker att det var frustrerande vid systembytet när kunder även kunde komma hem till henne med klagomål. Elin berättar vidare att hon ibland känner att relationen med kunden gör att den kräver väldigt mycket av henne och att relationen ibland kan göra att kunden kommer henne för nära, något som vi tror kan upplevas som en pressande situation och som i längden kan vara en nackdel med de relationer som finns mellan frontpersonalen och kunderna. I samtliga av våra intervjuer poängterade dock alla respondenter stolt att de inte har några klagomål på landsortskontoret. Några av våra respondenter uttrycker sig enligt följande: ”vi har väldigt lite klagomål här. Som sagt så är det datasystemet i så fall” (Isak, ekonomisk rådgivare), ”det händer inte så ofta att kunder klagat till mig /.../ och klagomål händer inte så ofta” (Cecilia, ekonomisk rådgivare), ”vi har så lite klagomål här på kontoret” (Filip, kontorschef), ”innan systembytet hade vi inga klagomål” (Bella, kassa/kundtjänst-medarbetare). Förutom klagomål som uppkommit på grund av systembytet, så uppfattar vi det som att respondenternas uttalanden tyder på att de inte ser klagomål som något enskilt ärende utan som en naturlig del av den relation som frontpersonalen har med sina kunder. Vi menar att då frontpersonalens kundrelationer även bearbetas utanför kontoret kan det exempelvis innebära att ett klagomål som framförs på Konsum eller vid någon annan fritidsaktivitet inte uppfattas som ett klagomål utan som en naturlig del i vårdandet av kundrelationen.

4.2.5. Konklusion av rättelse för frontpersonalen

I avsnittet rättelse för frontpersonalen har vi funnit att den kontext, det vill säga landsbygden, som landsortskontoret verkar i spelar stor roll för hur frontpersonalen agerar då de ska hantera klagomål. Eftersom frontpersonalen inte endast möter sina kunder på kontoret utan även möter dem på fritiden har vi funnit att frontpersonalen kan dra fördel av denna kontext då relationerna kontinuerligt kan utvecklas. På landsortskontoret har vi funnit att det råder ett bra

klimat med högt i tak, en stark tillit och en familjär stämning som vi anser tyder på att det råder en god kontorskultur.

Vidare har vi funnit att komponenter såsom handlingsutrymme, att våga ta egna beslut och en känsla av att vara obegränsad i sitt dagliga arbete, har mycket stor inverkan på hur pass tillfreds och starka frontpersonalen känner sig när de ska hantera klagomål. Vi menar att om medarbetarna är säkra och starka i sin yrkesroll leder detta till att kunderna känner större tilltro till frontpersonalen då de visar sin styrka och kompetens i sitt sätt att hantera kundens klagomål.

4.3. Rättelse för processerna

Den andra viktiga delen för att uppnå ett önskat resultat i arbetet med att hantera klagomål är rättelse för processerna, som innebär att fokus läggs på de processer som kan vara orsaker till att kunder blir irriterade och framför klagomål till banken. Genom att förbättra och utveckla de interna processerna i företaget, skulle en effektivare klagomålshantering kunna genereras och misstagen skulle på så sätt kunna minskas (Johnston & Michel 2008, s.83-84). Nedanstående avsnitt kommer att behandla olika teman som vi har funnit spelar stor roll för rättelsen för processerna och hur medarbetarna på landsortskontoret uppfattar dessa.

4.3.1. Utbildning och riktlinjer eller sunt förnuft

Att utbildning och träning för frontpersonalen är ytterst viktigt för att medarbetarna ska få ett serviceorienterat perspektiv är något som Grönroos (2007) påtalar. I hanteringen av klagomål är det framför allt viktigt att frontpersonalen förstår och accepterar det ansvar de har för att klara av att hantera missnöjda kunders frustration samt snabbt och korrekt rätta till misstag (Grönroos 2007, s.130). I syfte att genomföra en vällyckad rättelseprocess med kunden kan frontpersonalen styra sina handlingar under servicemötet genom att de vet hur de ska agera i olika situationer (Tax & Brown, 1998, s.81-82). Cecilia berättar att när klagomålen var som värst på grund av systembytet, så fick hon och en kollega från landsortskontoret hjälpa till på Sparbanken Finns telefonbank då de på telefonbanken fick ta emot en anstormning av klagomål. Cecilia berättar att hon tyckte att det uppstod mycket pressade och påfrestande situationer, då hon endast hade telefonkontakt med kunden eftersom hon är van att ha kunden framför sig när hon ska bemöta klagomål. Cecilia framhåller följande:

”Jag hade eventuellt behövt utbildning när jag skulle hoppa in på telefonbanken. Jag kände mig sådär när jag skulle gå hem och hade svårt att släppa problemen. Kanske hade jag varit mer förberedd om jag hade fått någon typ av utbildning” (Cecilia, ekonomisk rådgivare).

Vidare berättar Cecilia att hon känner att hon har fått sin praktiska erfarenhet av att hantera klagomål i samband med att fysiskt möta kunden på kontoret. Genom att möta kunden ansikte mot ansikte så upplever hon att hon kan använda sitt kroppsspråk, det vill säga sin röst, sina ögon och sina gester då hon ska hjälpa kunden och hantera klagomålet. Cecilia beskriver att hon kände sig begränsad eftersom hon enbart kunde tillförlita sig på sin röst i telefonsamtalet med den klagande kunden på telefonbanken, vilket hon tror kan bidra till att det är svårare att påverka kunden positivt. Vi tycker att det verkar som att Cecilia tog sitt ansvar i de klagomålssituationer som uppstod då hon arbetade på telefonbanken dock saknade hon kunskap om hur hon skulle agera. Vi uppfattar det som att utbildning hade kommit väl till pass i Cecilias situation, då vi tror att det är svårare att visa personliga och mjuka egenskaper för kunden under ett telefonsamtal. Vi menar således att genom att frontpersonalen får utbildning gällande klagomålshantering så skulle detta kunna minska den osäkerhet som Cecilia säger sig uppleva då hon skulle hjälpa en missnöjd kund på telefonbanken.

Organisationen måste vara beredd på att de anställda begår misstag men måste ändå våga lita på sin personal (Cranage & Mattila 2005, s.276). För att frontpersonalen ska veta hur de ska agera vid klagomål behöver de känna en trygghetskänsla och ett stöd från sina medarbetare och ledningen. Då frontpersonalen ska ta egna beslut vid mötet med kunden och dennes klagomål, är det därför viktigt att de känner stöd och inte känner att de är rädda för att bli bestraffade för eventuella misstag (jfr Quinn & Spreitzer i Appelbaum et al. 1999, s.241-242). Under våra intervjuer på landsortskontoret framkom det att frontpersonalen inte hade fått några riktlinjer och inte heller hade fått någon specifik utbildning gällande klagomålshantering. Vår respondent Bella berättar följande:

”Jag har inte fått någon formell utbildning och jag tror inte heller att det hade varit givande, då vi får in så lite klagomål här. Hade inte kunnat hantera klagomålen bättre vid systembytet med utbildning. Men kanske vid nyanställning hade det varit bra med någon sorts utbildning” (Bella, kassa/kundtjänst medarbetare).

Liksom Bella beskriver i ovanstående uttalande så berättar Anna att hon heller inte har fått någon utbildning gällande hantering av klagomål. Anna säger att det inte går att ha en massa förordningar för hur frontpersonalen ska agera då de ska hantera klagomål utan att det gäller att kontorschefen litar på henne och frontpersonalen. Anna betonar att frontpersonalens agerande helt enkelt går ut på att använda sig av sunt förnuft. Kontorschefen Filip, framhäver även han att det för frontpersonalen handlar om sunt förnuft när de ska hantera ett klagomål och att det ska sitta i ryggmärgen att uppträda på ett korrekt sätt. Filip berättar vidare att han har gått en utbildning i klagomålshantering för chefer på Sparbanken Finn men att det inte finns någon utbildning för medarbetarna. Vi tolkar Annas uttalande som om hon känner ett stöd från kontorschefen i hennes dagliga arbete vilket vi tror underlättar i klagomålshanteringen. Vi uppfattar det som att det Anna kallar för sunt förnuft grundas i att kontorschefen har fått utbildning i klagomålshantering. Vi tror att det möjligtvis är så att kontorschefen, genom sin utbildning har kunnat sprida sin kunskap ut till frontpersonalen. Att kontorschefen har spridit sin kunskap till frontpersonalen på landsortskontoret tror vi har medfört att medarbetarna inte använder sig av specifika riktlinjer vid hanteringen av klagomål och istället använder sig av det som medarbetarna kallar för sunt förnuft men som vi anser är kunskap som spridits från kontorschefen till medarbetarna. Vi menar att detta kan tyda på att sättet som frontpersonalen hanterar klagomål är en del av kulturen på landsortskontoret.

Enligt Echeverri och Edvardsson (2002) representeras företag av många olika individer och det är helt naturligt att medarbetarna bedömer relationerna olika. Detta kan bero på att medarbetarna inom organisationen har olika sätt att värdera relationerna utifrån deras egna bakgrund som färgas av exempelvis utbildning, erfarenhet och position. Forskarna anser vidare att om ett företag ska kunna utveckla och bibehålla relationer gäller det att man har ett gemensamt språk och synsätt på relationer inom företaget (Echeverri & Edvardsson 2002, s.91). Det är också väsentligt att företaget har en tydlig vision och tydliga strategiska riktlinjer för att frontpersonalen ska få förståelse för hur organisationen fungerar. På så sätt behöver inte frontpersonalen vänta på ledningens direktiv och tillåtelse för att kunna agera i klagomålssituationer utan kan istället känna sig tillräckligt starka för att kunna agera självständigt (Quinn & Spreitzer i Appelbaum et al. 1999, s.241-242). Henrik berör ovanstående resonemang när han berättar att Sparbanken Finn de senaste fem åren har en gemensam värdegrund som de kallar för MVGR, det vill säga mycket goda värdeskapande relationer, som ligger till grund för alla medarbetare att utgå ifrån för att skapa goda

kundrelationer. Henrik berättar vidare att denna värdegrund även kan vara bra som stöd då han tar emot ett klagomål från kunden. Han uttalar sig om detta enligt följande:

”/---/ Vissa tar klagomål mer personligt än andra, mycket handlar om vilken dagsform man har. Men det landar i alla fall alltid på samma ställe, det kan kanske bara ta olika lång tid. Men vi har alltid fokus på kunden/---/”
(Henrik, ekonomisk rådgivare).

Henrik förklarar för oss att han tror att hans samtliga av hans kollegor på landsortskontoret hanterar klagomål olika men att de i slutändan uppnår samma resultat, det vill säga en bra relation med kunden. Kontorschefen uttrycker också att det å ena sidan finns olika åsikter om hur klagomål ska hanteras och att ”var dräng löser det på bästa sätt” men å andra sidan säger han att han inte är orolig då alla på kontoret arbetar utifrån samma koncept. Den gemensamma värdegrunden, MVGR, som finns på landsortskontoret tror vi bidrar till att medarbetarna arbetar mot samma mål. Det finns dock utrymme för den enskilde medarbetarens egenskaper i arbetet med att utveckla relationen med kunden, vilket vi tycker tyder på att medarbetarna är starka i sig själva då de kan skapa nära och personliga kundrelationer. Denna gemensamma värdegrund menar vi ger en samstämmighet mellan de olika medarbetarna, trots att de har olika förutsättningar som utbildning, erfarenhet och position. I denna samstämmighet tycker vi oss kunna urskilja ett gemensamt tankesätt gällande relationer och hanteringen av klagomål som har blivit en del av kulturen som råder på landsortskontoret och som frontpersonalen själva kallar för sunt förnuft.

4.3.2. Vikten av tillgänglighet på landsortskontoret

En förändring som har påverkat bankernas arbetssätt är den teknologiska utveckling som skett de senaste åren. Idag är mycket av bankens verksamhet till stor del IT-baserad och teknologin har bidragit till att kunderna lättare kan utnyttja bankens tjänster utan att interagera med bankens medarbetare på plats (Ams hemsida). Eftersom många tjänster har blivit internetbaserade är det därför mycket viktigt att de kundkontakter som återstår tas tillvara på bästa sätt. På grund av att dagens teknologi har sållat bort många enkla tjänster som förr krävde att kunden tog sig till bankkontoret, gäller det idag att banken erbjuder fulländad kundkontakt då kunden interagerar med bankens medarbetare (jfr Grönroos 2002, s.369; Shah et al. 2006, s.117). Johnston och Michel (2008) anser vidare att de interna processerna, så

som teknologi, dessutom måste finnas till för medarbetarna för att öka effektiviteten och för att reducera misstag och fel (Johnston & Michel 2008, s.88).

Samtliga respondenter på landsortskontoret påpekar att det är den teknologiska utvecklingen som har stått för de största förändringarna under de senaste fem åren. Bella berättar att många kunder nästintill känner sig handikappade när deras internetbank inte fungerar, vilket gör att kunder ibland kan ringa till henne och i princip vara i upplösningstillstånd. Bella beskriver för oss hur hon vid ett tillfälle hjälpte en mycket upprörd kund då denna inte fick igång sin internetbank efter att den fått en ny inloggningskod. Kunden var mycket arg men det visade sig vara ett enkelt problem då kunden hade en Macintoshdator som krävde andra inställningar. Bella berättar glatt att hon enkelt kunde hjälpa kunden som blev mycket nöjd efteråt. Hon poängterar att det gäller att visa förståelse och hjälpa kunden på bästa sätt för att kunden i sin tur ska få förståelse för banken och frontpersonalen. Cecilia skildrar ett annat exempel på hur bankens processer kan påverka frontpersonalens arbete. Hon berättar att Sparbanken Finns problematiska systembyte inte endast har inneburit problem för kundernas internetbank utan även inneburit problem med det interna datasystemet på landsortskontoret. Hon förklarar att det många gånger uppstått problem då hon mitt under en kunds pengatransaktion kan loggas ut ur datasystemet. Hon menar att trots att det är ett internt problem så drabbar det kunden som i sin tur kan bli väldigt irriterad och protestera högljutt, vilket hon säger sig ha stor förståelse för då det är kundens ekonomi det handlar om. Vi tycker oss kunna urskilja att frontpersonalen på landsortskontoret tar väl tillvara på kundkontakterna vilket vi tror kan bidra till att kunderna väljer att stanna kvar i banken. Vi har således funnit att landsortskontorets processer, så som Sparbanken Finns datasystem, många gånger har fallerat på grund av det problematiska systembyte de har genomfört. Detta har gett upphov till många klagomål som skulle kunna vara förödande för landsortskontorets kundrelationer, men vi uppfattar det som om att frontpersonalen har lyckats lösa dessa klagomålssituationer och därmed också lyckats bibehålla relationen med kunden eftersom de visar förståelse och tar kundens problem på allvar. Det skulle också kunna vara så att de genom relationen kan lösa problemet smidigt. Vi ser det således som att frontpersonalen på landsortskontoret kan dra nytta av relationerna från två aspekter då vi menar att relationerna kan ligga som grund för att uppnå en bättre klagomålshantering samtidigt som en bra klagomålshantering kan ligga som grund för att goda relationer ska kunna utvecklas och bibehållas.

Genom IT-utvecklingen har det blivit lättare för kunden att klaga till företaget och få rättelse. Forskare inom klagomålshantering tar upp vikten av att uppmuntra kunder till att klaga genom att företaget gör det enkelt för kunder att ta kontakt med företaget och berätta om sitt problem (Brown 1997, s.26; Tax & Brown 1998, s.77-78).

Gustav berättar att Internet och e-post har gjort att kunder enkelt kan kontakta landsortskontorets frontpersonal då ett problem uppstår. Han säger följande:

”Kunden gör mycket mer själv idag med Internetbanken och det är betydligt mer stress idag. Servicen har ändrats på det sätt att kunden idag har mycket lättare att få kontakt med banken, man får snabbare kontakt. Många kunder har många åsikter och de skickar mail till banken om vad de tycker, det är enklare att skicka ett mail än att komma in på banken” (Gustav, ekonomisk rådgivare).

Gustav berättar att han tycker att teknologin mestadels har varit till fördel för landsortskontoret då det gör att han och kunden lättare kan kommunicera med varandra med hjälp av e-post. Han förklarar samtidigt att kunder som klagat via e-post vågar uttrycka sig mer aggressivt än vad de kanske hade gjort om kunderna personligen hade kommit in på landsortskontoret. Gustav tror att detta har att göra med att e-post gör klagomålet mer opersonligt och han menar att då han inte har ett ansikte bakom klagomålet så kan detta påverka den respons som kunden får på sitt klagomål. Gustav tror att klagomålen ser annorlunda ut och hanteras annorlunda om kunden kommer in på kontoret, något som vi tror har att göra med att Gustav då får en mer personlig relation till klagomålet. Vi uppfattar det som om att teknologi som e-post skapar förutsättningar för klagomål då detta är ett enkelt kommunikationsmedel för kunden att använda sig av då den ska framföra ett klagomål. Således tror vi att e-post kan uppmuntra kunder som annars inte hade gått in på landsortskontoret med sitt klagomål och som nu istället enkelt kan klaga via e-post.

Som tidigare nämnts så anser Tax och Brown (1998) att det är viktigt att företag underlättar och gör det enkelt för kunder att ta kontakt med företaget och framföra sitt problem (Tax & Brown 1998, s.77-78). Liljander och Strandvik (1995) lyfter fram att det finns faktorer som knyter samman kunden till företaget och som påverkar kundens interaktion med företaget. Dessa faktorer kan exempelvis vara teknologi, geografisk läge och tid vilka är kontextuella faktorer och något som företaget kan dra nytta av om de uppmärksammar hur dessa faktorer påverkar kunden (jfr Liljander och Strandvik 1995 i Storbacka et al. 1994, s.27). Ovanstående faktorer påverkar kundens relation till företaget, genom att exempelvis ett företag ligger strategiskt placerat nära kundens hem, det vill säga att företagets läge är en

anledning till att kunden har en relation med företaget (jfr Grönroos, 2007, s.35). Samtliga av våra respondenter poängterade stolt att de på landsortskontoret aldrig stänger av sina telefoner utan att de alltid försöker vara tillgängliga för kunden och svara när det ringer. Isak berättar följande:

”Vår relation till kunderna här på landsortskontoret är lättsam. Vi sätter oss på samma nivå som kunden. En personlig relation är vår styrka eftersom vi känner alla på byn och kunderna är våra grannar. Alla telefoner är alltid öppna för att alltid vara nåbara till skillnad från stadskontoren. Det gör att vi alltid är tillgängliga, det gäller att hitta lösningar istället för att skapa problem. Vi kan ge en personlig relation, vi ger service och är inte träiga, vi kan exempelvis släppa in en kund efter att öppettiderna har stängt”
(Isak, ekonomisk rådgivare).

Isak berättar (se citat ovan) att de kan släppa in en kund efter att landsortskontoret har stängt för dagen eftersom frontpersonalen känner många av sina kunder och vet var de bor och vilka arbetstider de har. Han menar att de därför har överseende med att vissa kunder inte har möjlighet att komma under bankens normala öppettider och vi tror att detta är ett exempel på hur landsortskontoret kan dra nytta av den kontext de verkar i. Kontorschefen, Filip, berättar dessutom att han de aldrig stänger av sina telefoner till skillnad från huvudkontoret i Lund, där de stänger av sina telefoner när det har rådgivning med sina kunder. Han berättar vidare att tillgänglighet är viktigt men poängterar att det också har sitt pris, eftersom det kan ringa något makalöst. Han påpekar avslutningsvis att det är viktigt att behandla kunderna väl eftersom han anser att kunderna är värda det och genom att frontpersonalen ständigt är tillgängliga så tror Filip att de på landsortskontoret ger sina kunder en service utöver det vanliga. Vi tror att den tillgänglighet som landsortskontoret har är anpassad till de relationer som frontpersonalen har med sina kunder och är en stryka för landsortskontoret då tillgängligheten gör att kunder lättare kan klaga, men även att den reducerar antalet klagomål genom att frontpersonalen alltid finns tillgängliga. Således tror vi att onödiga klagomål som beror på exempelvis telefonköer kan minskas. Vi uppfattar det som om att de samstämmiga svar som alla våra respondenter har gett oss om att de alltid ska vara kontaktbara via telefon, är något som är karakteristiskt för kontor på landsbygden så som landsortskontoret. Vi menar således att den närhet som kan finnas i grannskapet på landsbygden speglar av sig i den tillgänglighet som landsortskontoret har och som verkar vara en del av den kultur som råder på kontoret. På grund av den personliga relation som frontpersonalen säger sig ha med

kunderna i byn, så tror vi att frontpersonalen på så sätt kan ha mer kunskap om kunderna. Denna kunskap tror vi kan medföra att frontpersonalen kan kompromissa med exempelvis öppettider då det har uppmärksammat kundens behov för detta. Vi tror följaktligen att landsortskontoret tillgänglighet ger goda förutsättningar för ett välfungerande klagomålsarbete då det underlättar för kunden att klaga.

4.3.3. Hur tiden påverkar klagomålshantering

Den enskilda medarbetaren måste ha möjlighet att snabbt och enkelt kunna hantera kundens klagomål utan att medarbetaren ska behöva vända sig till chefen för att kunna lösa problemet, det vill säga att medarbetaren snabbt och direkt ska kunna lösa problemet på plats (Tax & Brown 1998, s.82). Då det är frontpersonalen som har den direkta kontakten med kunden, har de på så sätt en bättre förståelse för kundens problem och därför är det bäst att frontpersonalen är dem som löser problemet. Om det är frontpersonalen som hanterar kundens klagomål ger detta ofta kunden en hög tillfredsställelse och om klagomålet dessutom rättas till så snabbt som möjligt så tenderar detta att minska kundens negativa inställning till företaget på grund av det uppstådda problemet. Om frontpersonalen har möjlighet att hjälpa kunden och ge den rättelse så medför detta att medarbetaren blir tillfredställd med sin arbetssituation, gör ett bättre jobb och risken för stress minskar (Hart et al. 1990; Miller et al. 2000; Kelley et al. 1990 i Duffy et al. 2006, s.114-115).

Landsortskontoret och Sparbanken Finns riktlinjer för hur snabbt ett klagomål ska hanteras är 14 dagar (Sparbanken Finns hemsida). Under våra intervjuer framkom det att det för alla våra respondenter fanns en tveksamhet inför hur lång tid det får ta för ett klagomål att bli löst. Cecilia beskriver följande:

”Ja, det finns riktlinjer för hur snabbt ett klagomål ska hanteras men jag vet inte exakt vad de säger. Jag tror att det är mycket viktigt för kunden att det hanteras snabbt, men det beror också på ärendet” (Cecilia, ekonomisk rådgivare).

Ovan beskriver Cecilia hur viktigt hon tror att det är att kundens klagomål hanteras så snabbt som möjligt. Vidare berättar hon att hon tycker att det är betydelsefullt att komma överrens med kunden när hon ska höra av sig och hålla det hon har lovat. Cecilia betonar att hon tycker att det är viktigt att ta kundens problem på allvar och att det absolut inte får ta flera veckor. Hon poängterar att problemet helst ska lösas inom samma dag. Utifrån Cecilias

resonemang om hur snabbt ett klagomål ska hanteras vill vi lyfta fram att hon ser vikten av att hjälpa sina kunder så snabbt som möjligt så att de blir nöjda. Om Cecilia lyckas göra en kund nöjd vid en snabb rättelse så tror vi att Cecilia i sin tur kan känna sig nöjd med sin klagomålshantering och på så sätt bli tillfredställd i sitt arbete. Vi har funnit att frontpersonalen på landsortskontoret nästan alltid hanterar inkomna klagomål själva och att de inte behöver vända sig till kontorschefen för att få hjälp, vilket gör att de kan lösa kundens klagomål snabbt. Men däremot vänder de sig till kontorschefen och kollegor för att ventilera erfarenheter med varandra då de är vana vid en öppen dialog. Henrik berättar följande:

”Jag brukar prata med kollegor och kontorschefen. Jag försöker alltid lösa problemen själv men det kan vara skönt att få uppbackning av chefen. Jag informerar alltid chefen och kollegor och diskuterar saker efter”
(Henrik, ekonomisk rådgivare).

Utifrån Henriks uttalande ovan, vill vi lyfta fram den fördel som frontpersonalen erhåller i sin klagomålshantering då de diskuterar sina erfarenheter mellan varandra. Vi tror att frontpersonalen genom en öppen dialog kan lösa liknande klagomål som uppstår vid ett annat tillfälle på ett snabbare och bättre sätt. Vi menar att detta kan tyda på att ventileringen av klagomål liksom den öppna dialogen är en del av kulturen som råder på landsortskontoret.

4.3.4. Landsortskontorets informationsflöde

Det är väsentligt att medarbetarna får kunskap och överblick över hela organisationen, genom att exempelvis ta del av bankens strategiska riktlinjer och visioner, för att på så sätt kunna öka medarbetarnas förståelse för rättelsearbetet. Denna överblick kan medarbetarna få genom goda kommunikationsvägar exempelvis med ett välfungerande informationssystem. Genom att medarbetarna har förståelse för hur företaget fungerar behöver de på så sätt inte vänta på direktiv och tillåtelse från ledningen utan är tillräckligt starka att hantera klagomålet självständigt (jfr Hart et al. 1990, s.154; Quinn & Spreitzer i Appelbaum et al. 1999, s.241-242). Det är meningen att informationsflödet och det informationssystem som finns i företaget ska hjälpa och förbättra medarbetarnas arbete och ska i sin tur underlätta för medarbetarnas mottagande av kundens klagomål. Fungerar informationsflödet kan detta hjälpa frontpersonalen att analysera de uppkomna problemen i tid (Brown 1997, s.26).

Under intervjuerna med våra respondenter framkom det att frontpersonalen på landsortskontoret, i dagsläget har information att tillgå gällande hur de ska hantera klagomål som har uppstått på grund av systembytet. Däremot berättar Henrik att så inte var fallet den första tiden efter att systembytet hade trätt i kraft. Henrik beskriver följande om Sparbanken Finns informationsflöde gällande klagomålshantering då systembytet nyligen införts:

”Nej, det har varit bristande information just under systembytet, men sen var det enormt mycket information och därför svårt att hålla reda på allt, samtidigt som verksamheten skulle fortgå. Dag ett i systembytet så fanns det inte någon information” (Henrik, ekonomisk rådgivare).

Henrik berättar vidare att det under systembytet var det mycket frustrerande då frontpersonalen inte visste mer än kunderna och därmed inte alltid kunde lösa de uppkomna problemen. Samtidigt säger han att han tror att landsortskontoret i samband med systembytet har tappat färre kunder än andra kontor inom Sparbanken Finn, på grund av de goda relationer som frontpersonalen har med sina kunder. Men han säger också att han nu efter systembytet inte använder sig av de instruktioner som finns på bankens intranät då han menar att det handlar om mjuka värden i sådana situationer och att man måste kunna läsa av klagomålssituationen. När vi frågade Daniella om vad hon ansåg om informationsflödet på landsortskontoret svarande hon att hon tycker att det är alldeles för mycket information som sköljer över frontpersonalen. Hon berättar att det dagligen får mycket information om förändringar, nyheter, uppdateringar och upplysningar på Sparbanken Finns intranät och hon betonar att hon allt som oftast inte hinner med att läsa och ta till sig denna information. Utifrån Daniella och Henriks förklaringar om landsortskontorets informationsflöde, tolkar vi det som att frontpersonalen, förutom under systembytet, har tillgång till information om Sparbanken Finns olika direktiv för klagomålshantering. Vi tror dock att informationen skulle kunna vara en stödjande faktor i klagomålssituationer även om frontpersonalen säger sig inte behöva använda informationen. Vi menar att det möjligtvis kan vara så att frontpersonalen tillförlitar sig på sin relation med kunden och hanterar varje specifik situation olika och frontpersonalens klagomålshantering blir på så sätt skräddarsydd efter varje relation. Det gäller att hitta en balansgång i klagomålshanterandet då vi tror att den situationsanpassade klagomålshanteringen oftast upplevs som något positivt men att det skulle också kunna innebära att det kan bli svårt att få en kontinuitet i klagomålshanteringen. Detta tror vi skulle kunna medföra att kunder kan bli förvirrade och till och med ibland bli orättvist behandlade

beroende på vilken rådgivare kunden konsulterar med. På så sätt skulle det kunna uppstå en skevhet i den profil som landsortskontoret vill ska synas utåt, jämfört med den image som kunden uppfattar. Vi menar dock att den situationsanpassade klagomålshanteringen som vi har funnit att frontpersonalen på landsortskontoret använder sig av, är ett välfungerande tillvägagångssätt då frontpersonalen kan dra nytta av sina goda kundrelationer.

4.3.5. Konklusion av rättelse för processerna

I analysen av rättelse för processerna har vi funnit att det finns ett behov av utbildning och träning då frontpersonalen ska hantera klagomålsituationer som de inte är vana vid. Frontpersonalen på landsortskontoret verkar inte vara utbildade i klagomålshantering genom planerad utbildning utan får träning och kunskap genom varandra, något som vi ser som ett kunskapsutbyte medan våra respondenter kallar det för sunt förnuft. Vi har även funnit att detta kunskapsutbyte också sker mellan medarbetarna genom den öppna dialog som råder på landsortskontoret och som vi tror är en del av kontorskulturen som råder. Vidare kan vi slå fast att det råder en situationsanpassad klagomålshantering på landsortskontoret vilket vi anser är att föredra istället för att strikt följa riktlinjer eftersom frontpersonalen har starka kundrelationer att utgå ifrån. Landsortskontorets tillgänglighet är även en anledning till att frontpersonalen har starka kundrelationer. Dessa kundrelationer bistår ofta frontpersonalen i svåra klagomålsituationer.

4.4. Rättelse för kunden

Den tredje viktiga delen för att uppnå ett önskat resultat med klagomålshanteringen är att ge kunden en rättelse för det uppkomna problemet. Med hjälp av en lyckad rättelse för kunden kan företaget få nöjda kunder vilket kan bidra till återkommande och bibehållna kundrelationer. För att ge kunden en rättelse krävs det att frontpersonalen hanterar kundens klagomål på ett sätt som uppskattas av kunden. Detta kan genomföras genom att frontpersonalen använder sig av de sju steg (Johnston & Michel 2008, s.81-82) som vi redogör för nedan.

4.4.1. Att ge gehör

Det första steget för att frontpersonalen ska kunna uppnå rättelse för kunden är enligt Johnston och Michel (2008) att medarbetarna *bekräftar* och visar kännedom om kundens problem. Det är viktigt att medarbetarna visar att de är medvetna om orsaken till det uppkomna klagomålet (Bitner et al. 1990 i Johnston & Michel 2008, s.81). Vidare är det betydelsefullt för kunden att företaget bryr sig om deras problem (Lewis & Spyropoulos 2001, s.46). Det är väsentligt att medarbetarna visar *empati* inför kundens problem, vilket är det andra steget i kundens rättelseprocess. Denna empati kan ges i form av att medarbetarna lyssnar på kundens klagomål och visar förståelse och medkänsla för kunden (Johnston & Fern 1999 i Johnston & Michel, 2008, s.82; Lewis & Spyropoulos 2001, s.39-46).

Vår respondent Daniella berättar om hur hon försöker agera när en kund klagat till henne enligt följande:

”När en kund kommer in och är förbannad till exempel nu med systembytet så tycker jag att det är viktigt att man erkänner att ett problem har uppstått för att kunden på så sätt får gehör för sitt klagomål, de gäller att lyssna på kunden. Sen försöker jag lugnt förklara varför det har blivit som det har blivit”
(Daniella, ekonomisk rådgivare).

Daniella berättar vidare att det är viktigt att frontpersonalen förklarar vad som är den bakomliggande anledningen till problemet och att det på så sätt är lättare för frontpersonalen att vända det klagande samtalet till något positivt för att kunna skapa en gemensam förståelse för det som har skett. Hon tror att hennes hjälpsamma bemötande spelar stor roll för hur kunden uppfattar hur klagomålet hanteras. Anna beskriver att hon tycker att det är viktigt att visa att man tar kundens problem på allvar och hon säger att det gäller att förstå kunden och att hjälpa kunden till det bästa för att kunden i sin tur ska kunna få förståelse för frontpersonalen på landsortskontoret. Isak berättar följande om sin förståelse för kunden:

”På grund av Internetbanken har vi fått mycket skäll. Men det gäller att ha förståelse för kunden. Sex månader efter konverteringen till det nya datasystemet ska det inte vara några problem längre. Det hade lika gärna kunnat vara jag som råkade ut för något problem och vill klaga”
(Isak, ekonomisk rådgivare).

Mot bakgrund av ovanstående resonemang så tolkar vi det som att Daniella, Anna och Isak bekräftar problemet och visar empati för den klagande kunden. Vi uppfattar det som att de förstår vikten av att ge kunden den uppmärksamhet den behöver då ett problem har uppstått

och som i sin tur har gett upphov till ett klagomål. I Annas uttalande vill vi lyfta fram att när hon visar förståelse för kunden så får hon förståelse tillbaka, vilket vi tror skulle kunna upplevas som en vinnande situation för båda parter då det kan uppstå en ömsesidig empati mellan kund och frontpersonal. Forskare inom relationsmarknadsföring anser att en relation mellan en kund och ett företag måste vara till fördel för båda parter, där båda känner att de får ut något från den specifika relationen. Det gäller att kunden och banken ser varandra som partners, i avsikt att skapa en win-win-situation för båda parter (Grönroos 2007, s.36; Echeverri et al, 2002, s.91). Vi tolkar det som att den gemensamma förståelse som Anna försöker skapa, i förlängningen skulle kunna vara en del av de goda relationer som frontpersonalen på landsortskontoret säger sig ha med sina kunder. Vi menar således att en mer personlig relation kan skapas redan från början i en klagomålssituation och sedan ligga till grund för en eventuell fortsatt relation mellan kund och frontpersonal.

Det tredje steget för hur frontpersonalen ska kunna agera för att uppnå nöjda kunder vid ett klagomål, är att medarbetarna ska *be om ursäkt* för kundens lidande på grund av det uppkomna problemet (Kelley et al. 1993 i Johnston & Michel 2008, s.82). Boshoff & Staude (2003) visar i sin bankstudie att kunder som fått göra större uppoffringar på grund av ett problem, anser att banken ska visa ett större ansvarstagande genom att be om ursäkt till kunden (Boshoff & Staude 2003 i Duffy et al. 2006, s.128). Under våra intervjuer var det ingen av våra respondenter som tydligt uttryckte att de bad om ursäkt till kunden vid klagomål men däremot tyckte vi oss kunna utläsa en tendens till ett ursäktande då Elin exempelvis sa:

”Man måste kunna ta kritik från kunden då det säkert finns en anledning till denna. Det går inte att bara ställa sig i försvarsställning hela tiden. Det är viktigt att kunna erkänna när man har fel”
(Elin, Ekonomisk rådgivare).

Trots att systembytet har orsakat stora problem för Sparbanken Finns kunder så var det ingen av våra respondenter som berättade att de uttryckligen ber kunderna om ursäkt då det har uppstått problem, vilket Boshoff & Staude (2003) påpekar är viktigt. Vi uppfattar det dock som att det kan vara svårt för den enskilda medarbetaren att be kunden om ursäkt för misstag som inte direkt kan härledas till medarbetarens arbetsinsats, som i fallet med systembytet på Sparbanken Finn. Vi har uppfattat det som att det kan finnas en problematik då frontpersonalen får stå till svars vid klagomål trots att problemet som uppstått på grund av

systembytet inte är deras fel. En ursäkt från frontpersonalen, som exempelvis vid systembytet, är något som vi, ur kundens synvinkel, tror kan anses som svag då en ursäkt från ledningen kanske hade varit att föredra. Samtidigt kan det vara så att en ursäkt från frontpersonalen kan komma väl till pass vid en annan klagomålsituation där frontpersonalen kan hållas mer ansvarig för problemet och vi tror att det vid dessa tillfällen eventuellt kan behövas en uttalad personlig ursäkt istället för att endast ge förståelse för kundens frustration.

4.4.2. Samma medarbetare från början till slut

Att *ta ansvar* och *aktivt försöka lösa* kundens problem konkretiserar Johnston och Michel (2008) i deras fjärde och femte steg. Forskarna anser att medarbetaren i dessa två steg ska visa för kunden att de tar ansvar för det uppkomna problemet och vidare sedan försöka lösa det (Barlow & Møller 1996; Michel 2004 i Johnston & Michel 2008, s.82). Duffy et al. anser däremot att kundnöjdhet inte påverkas av vem som utför rättelsen utan det som är väsentligt är hur effektivt problemet kan åtgärdas (Duffy et al. 2006, s.125-126). Vår respondent Cecilia berättar följande om hur hon vid ett tillfälle försökte lösa en kunds problem:

”I samband med att vi hade systembyte så hoppade jag in på telefonbanken. Då fick jag ett samtal från en kund som hade fört över pengar via internetbanken, men när han skulle ta ut pengar så kunde han inte det. I detta skede tog jag emot klagomålet och bad att få återkomma. Kunden vara vansinnig, det var en mycket speciell situation. En annan medarbetare utredde ärendet men det var hela tiden jag som skötte kontakten med kunden eftersom jag hade sagt att jag skulle höra av mig igen” (Cecilia, ekonomisk rådgivare).

I ovanstående citat uttrycker Cecilia hur frontpersonalen agerar för att skapa ett lyckat rättelsearbete. Vidare beskriver Gustav att det på landsortskontoret är den medarbetare som tagit emot kundens klagomål som också ansvarar för återkopplingen till kunden och som ser till att problemet blir löst. Han berättar att många kunder har varit irriterade på grund av problemen som har uppstått vid systembytet men framhåller samtidigt att de alltid försöker lösa problemen på ett smidigt sätt och att de alltid gör så gott de kan. På landsortskontoret tolkar vi det som att det är betydelsefullt att medarbetaren som tar emot klagomålet även är den som ska ta ansvar för problemet och återkoppla till kunden. Till skillnad från Duffy et al. (2006) så tror vi att det är viktigt att det är samma medarbetare som tar hand om kundens klagomål från början till slut då vi tror att kan ge ett trovärdigare intryck. Detta trovärdiga

intryck menar vi således kan stärka den befintliga relationen mellan kund och medarbetare eftersom det underlättar för båda parter i klagomålssituationen om de är involverade och insatta i problemet från början till slut.

4.4.3. Att ge löften och kompensera en klagande kund

I det sjätte steget menar forskarna att det är betydelsefullt att frontpersonalen på banken ger kunden en *försäkran* om att deras klagomål kommer att behandlas och samtidigt försäkras kunden att problemet inte ska uppkomma igen. Att medarbetaren ger en försäkran är av stor betydelse för kundens tillfredsställelse (Barlow & Møller 1996 i Johnston & Michel 2008, s.82). I ett av sina uttalanden säger Henrik att ”på banken får det inte bli fel och detta måste vi leva upp till”. Han berättar vidare att han tror att det är extra viktigt att ge kunden ett löfte om att problemet inte ska återinträffa, vilket han säger är särskilt viktigt inom bankbranschen eftersom banken har insyn i kundens hela ekonomiska situation. Han tillägger samtidigt att man aldrig kan vara säker på att problemet har försvunnit vilket vi tror kan göra det svårt för frontpersonalen att ge kunden ett löfte om att problemet inte ska uppstå igen.

Det sista och sjunde steget innebär att frontpersonalen ska kunna erbjuda *kompensation* till kunden beroende på hur mycket kunden har fått utstå på grund av det uppkomna problemet (Boshoff 1997 i Johnston & Michel 2008, s.82). Att ge frontpersonalen möjlighet att själva kunna kompensera missnöjda kunder utan att rådfråga chefen är mycket viktig för en välfungerande klagomålshantering och för att skapa nöjda kunder (Hart et al, 2000, s.154). Lewis & Spyropoulos (2001) visar i sin studie genomförd i bankbranschen att kunden vid problem i serviceprocessen fokuserar på att få det han eller hon ursprungligen efterfrågade. Företaget måste därför eftersträva att uppnå den effektivaste och bästa rättelsen genom att beakta kundens ursprungliga förväntning på tjänsten (Lewis & Spyropoulos 2001, s.45-46). Däremot anser Duffy et al. (2006) att om personalen i företaget lyssnar till kunden och löser problemet har detta större effekt på huruvida kunden blir nöjd än om personalen ber om ursäkt och kompenserar kunden (Duffy et al. 2006, s.128).

Då vi frågade vår respondent, Daniella, om hon hade möjlighet att erbjuda kunden någon omedelbar kompensation vid ett klagomål, svarade hon enligt följande:

”Ja, det beror på hur svårt ’misshandlad’ kunden har blivit. Jag brukar ge lite extra till exempel när kunden fått betala dubbla avgifter för Visakort, då brukar jag bjuda på årsavgiften. Jag tycker att man måste bjuda på lite extra för att vinna något gott i relationen med kunden” (Daniella, ekonomisk rådgivare).

Daniellas synsätt på extra kompensation är dock sällsynt i jämförelse med våra andra respondenters svar om kompensation. Elin berättar liksom de flesta av våra resterande respondenter, att hon självklart kompenserar kunden för det den har förlorat på grund av problemet men inte ger någon kompensation utöver detta. Elin berättar vidare att hon har möjlighet att ge biocheckar och blomstercheckar till kunden men att det sker ytterst sällan. Gustav berättar i sitt uttalande nedan att ett annat vanligt förekommande sätt att kompensera kunden är att ge rabatter på bankens tjänster vid framtida köp:

”Vi hade till exempel en kund där jag hade råkat ge felaktig information gällande hur stora lån han hade. Det hade slagit fel på cirka 60 000 kronor. Kunden ville ha en kompensation för detta på tio procent av beloppet. Detta kunde vi inte gå med på, men tillsammans med kunden kom vi överrens om att han skulle få bättre villkor nästa gång han skulle ta lån och köpa hus. Det har han gjort nu, så det löste sig” (Gustav, ekonomisk rådgivare).

Genom att Gustav kommer överrens med sin kund gällande kompensationen uppstår en situation som vi tror på längre sikt skulle kunna vara fördelaktig för båda parter. Forskare inom relationsmarknadsföring menar att det gäller att kunden och företaget ser varandra som partners, i avsikt att skapa en vinnande situation för båda parter (Echeverri et al, 2002, s.91; Grönroos 2007, s.36). Genom att banken ger kompensation i form av rabatt först nästkommande gång kunden interagerar med banken, så menar vi att frontpersonalen på så sätt knyter kunden närmare sig själv och banken, något som vi tror kan ge incitament till att relationen kan utvecklas till ett långt samarbete mellan kund och bank. Om kunden blir nöjd med detta så tror vi att banken har ett gyllene tillfälle att stärka relationen med kunden och därav kan det uppstå en win-win-situation.

Kontorschefen Filip, berättar att medarbetarna själva får ge ut ersättningar men att det finns en maxgräns för hur mycket de får kompensera en kund. Vidare säger han att medarbetarna har stor erfarenhet och är trygga i sig själva och att medarbetarna själva kan avgöra om de ska ersätta något eller inte. Förutom den maxgräns kontorschefen berättar om så uppfattar vi det som om att landsortskontorets kompensation till kunden inte följer några specifika instruktioner. Frontpersonalen klarar av att själva känna av hur situationen bäst kan

lösas och behöver inte rådfråga kontorschefen vid varje kompensation, något som vi tror grundas i att frontpersonalen är starka nog att själva kunna bestämma. Det verkar te sig som att frontpersonalen på landsortskontoret sällan väljer att kompensera kunden vid ett klagomål och vi tolkar det som att frontpersonalen hellre visar empati och förståelse för kundens känslor samt att de försöker lösa kundens problem. Vi tror således att det är viktigt för landsortskontoret att kompensera kunder för det de har förlorat på grund av problemet, men att de inte behöver kompensera något extra. Vi menar att det exempelvis kan vara mer fördelaktigt för kundrelationen att visa empati och förståelse för kunden. Om frontpersonalen har en förmåga att läsa av en klagomålssituation för att kunna avgöra vad kunden egentligen efterfrågar så menar vi att klagomålshanteringen på så sätt blir situationsanpassad och kan lämpas till varje kunds specifika behov.

4.4.4. Konklusion av rättelse för kunden

Efter att ha analyserat de sju stegen som Johnston och Michel (2008) förespråkar för att uppnå rättelse för kunden (Johnston & Michel 2008, s.81-82) har vi kommit fram till att istället för att medarbetarna i sin klagomålshantering ska arbeta utifrån ett förutbestämt tillvägagångssätt, ska de anpassa sig efter varje specifik situation. Genom att det är samma medarbetare som tar emot klagomålet och återkopplar till kunden så skapas en gemensam förståelse för problemet som är vinnande för båda parter. Då frontpersonalen vågar ta beslut exempelvis gällande kompensation tyder detta på att frontpersonalen är starka i sig själva och säkra i sin yrkesroll, vilket uppmuntrar utvecklandet av kundrelationer då de vet hur de ska agera när en kund klagar.

4.5. Slutsats

I vår avhandlande del har vi studerat hur frontpersonalen på landsortskontoret uppfattar och hanterar klagomål. De tre rättelserna har vi fördelat i tre olika huvudrubriker, det vill säga rättelse för frontpersonalen, rättelse för processerna och rättelse för kunden. De tre rättelserna behandlas i vår avhandlande del separat men vi anser att de i högsta grad påverkar varandra och kan därför inte behandlas separat i praktiken. Alla tre rättelser påverkas tillsammans av olika faktorer som har inverkan på landsortskontoret. Vi har funnit att den första faktorn är de *goda relationer* som frontpersonalen har med sina kunder på landsortskontoret. På grund av

kundrelationerna så underlättas klagomålshanteringen genom att varje medarbetare vet hur de ska hantera en kunds klagomål. De hanterar varje klagomål genom ett situationsanpassat och skräddarsytt tillvägagångssätt som utgår från den bästa lösningen för varje kunds specifika önskan och behov. De goda relationerna understöds av att frontpersonalen på landsortskontoret är tillgängliga med flexibla öppettider och att de alltid försöker vara kontaktbara. Vi ser dock att relationen fortsätter att utvecklas utanför kontorets väggar då frontpersonalen ofta interagerar med sina kunder på fritiden. Frontpersonalen representerar banken även efter arbetstid och kan därmed få en starkare relation till sina kunder. Att frontpersonalen har starka relationer till sina kunder innebär att de känner till hur deras kunder vill att ett klagomål ska hanteras, det vill säga om kunderna vill bli bemötta med exempelvis empati, försäkran och en ursäkt istället för kompensation vid ett klagomål. Således har de relationer som frontpersonalen har med sina kunder stor inverkan på deras sätt att hantera klagomål, då klagomålshanteringen blir situationsanpassad och skräddarsydd utifrån kundrelationen.

För att frontpersonalens relationer ska kunna vara starka och kontinuerligt utvecklas krävs det att de känner sig säkra och starka i sin yrkesroll. *Stärkt frontpersonal* är således den andra faktorn som vi utifrån vår analys har funnit och som har stor inverkan på hur frontpersonalen på landsortskontoret hanterar klagomål. Stärkt frontpersonal tar sig i uttryck genom att frontpersonalen känner sig trygga i sin yrkesroll och vågar fatta självständiga beslut för att kunna lösa kundens problem. Vi har funnit att en anledning till att frontpersonalen är starka i sin arbetssituation är att kontorschefen litar på sin frontpersonal och därför ger dem ett stort handlingsutrymme. Sålunda känner frontpersonalen sig obegränsade i sitt arbete med att hantera klagomål. Den öppna dialog som råder mellan både kontorschefen och medarbetarna och medarbetarna sinsemellan, finns som stöd i svåra klagomålssituationer vilket vi menar stärker frontpersonalen.

Vi har funnit att dessa två ovanstående faktorer, det vill säga goda relationer och stärkt frontpersonal, grundar sig i något som ligger djupare rotat i landsortskontoret. Vi tror att anledningen till att frontpersonalen på landsortskontoret har goda relationer och är starka i sig själva grundar sig i den *kontorskultur* som verkar råda. Således anser vi att goda relationer och stärkt frontpersonal inte kan verka ensamma som enskilda faktorer för att bidra till en god klagomålshantering utan att dessa faktorer ligger inbäddade i kontorskulturen. Denna kontorskultur menar vi är influerad av den *kontext* som landsortskontoret verkar i.

Kontorskulturen är således en produkt av den kontext som landsortskontoret verkar i, det vill säga landsbygdens sammanhang, då vi har funnit att frontpersonalen ofta hänvisar till den landsbygdsstämning som råder i en mindre by som landsortskontoret verkar i. Vi menar följaktligen att frontpersonalen inte ser några svårigheter med att skapa relationer utan att det är något som kommer helt naturligt på grund av kontexten. Det blir således en god cirkel där *goda relationer, stärkt frontpersonal, kontorskultur* och *kontext* främjar varandra och som i sin tur påverkar frontpersonalens uppfattning om de tre olika rättelserna när de ska hantera klagomål.

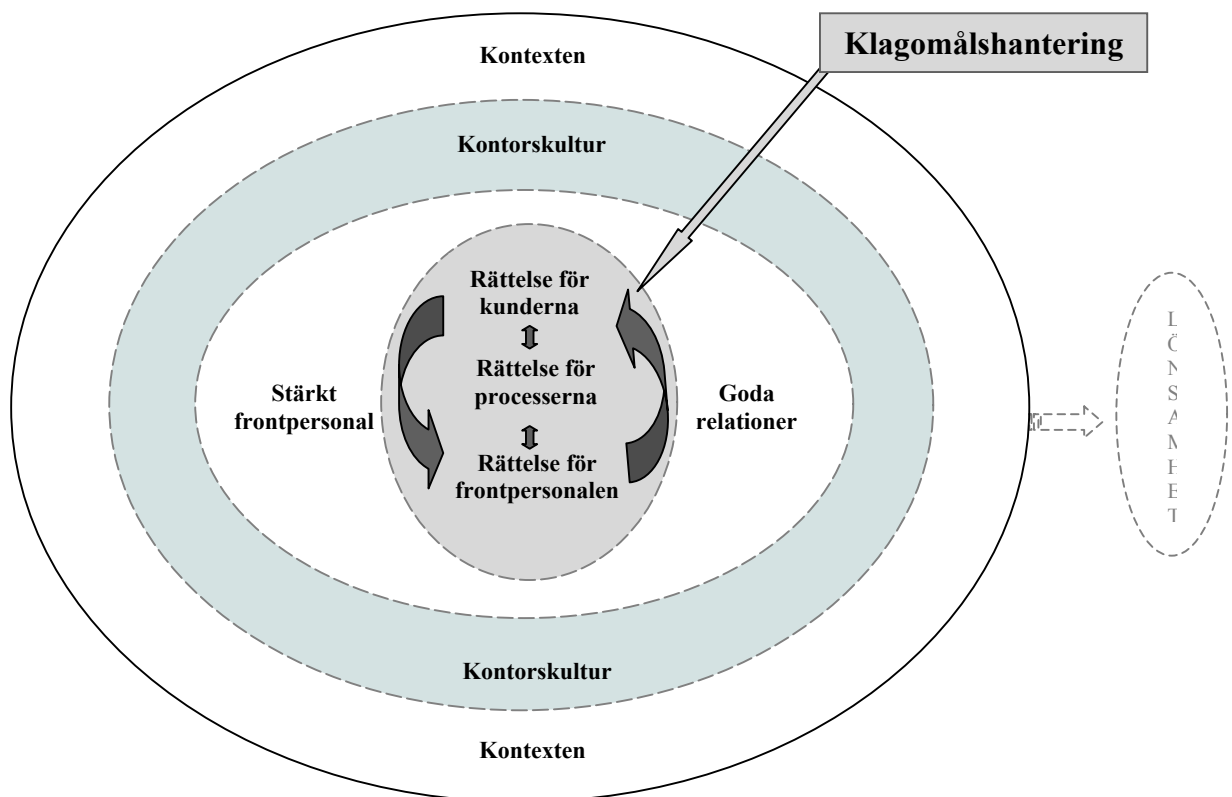
DEL 3 - ASLUTANDE DEL

5. Slutdiskussion

I detta kapitel kommer vi först att diskutera vår studies resultat för att sedan lyfta det till ett större sammanhang. Avslutningsvis kommer vi att ge förslag till framtida forskning.

5.1. Diskussion

Vi har i vår slutsats kommit fram till att de tre rättelserna inte kan hanteras enskilt utan att faktorer såsom goda relationer, stärkt frontpersonal, kontorskultur och kontext påverkar rättelserna i allra högsta grad. Vi anser att Johnston och Michels modell (2008) (se sida 21) är allt för statiskt för landsortskontoret då den inte tar hänsyn till de betydelsefulla faktorerna för en effektiv klagomålshantering samt att den inte visar något samband mellan de tre rättelserna. Därför har vi utarbetat en modell av de tre rättelserna tillsammans med de faktorer som vi har belyst i vår slutsats och som vi menar är högst väsentliga för landsortskontoret i deras hantering av kunders klagomål. Denna modell redogör vi för nedan:



Figur 3: Modell över faktorernas inverkan på tre rättelserna.

Vi vill med denna modell förtydliga hur de tre rättelserna påverkar varandra och inte kan ses som tre separata rättelser. Dessa tre rättelser påverkas i sin tur av de goda relationer som råder på landsortskontoret och hur stark frontpersonalen känner sig i sin yrkesroll. Vidare vill vi tydliggöra att de tre rättelserna, goda relationer och stärkt frontpersonal ligger inbäddat i den kontorskultur som råder och som är högst beroende av den kontext som landsortskontoret verkar i.

Vidare finner vi det intressant att samtliga av våra respondenter på landsortskontoret första reaktion vid frågan om klagomål svarade att de inte har några klagomål från kunder på landsortskontoret. Då vi frågade vidare var det ändå många som gav oss exempel på olika problemsituationer som kunder har fått erfara men respondenterna tillade ofta att de på landsortskontoret har så få klagomål. Vi menar således att våra respondenter inte ser klagomålen som ett enskilt ärende eller ett stort problem utan att de är en naturlig del av kundrelationen och därför många gånger påpekade att de inte har några klagomål även om de kunde ge oss exempel på problemsituationer. Följaktligen menar vi att frontpersonalen uppmärksammar att kunden känner att den har ett problem och ger kunden en god rättelse men samtidigt uppfattar frontpersonalen inte klagomålet i sig som ett problem utan de verkar se klagomålet som en del av den interaktion som de har med kunden. Genom att frontpersonalen verkar se klagomål som en naturlig del av kundrelationen tror vi att de på så sätt kan ta kundrelationen ett steg längre då klagomål på landsortskontoret verkar vara en självklar del av en kundrelation. Denna positiva syn på klagomålshantering tror vi är en del av de faktorer som vi tydliggör i vår modell då vi menar att exempelvis landsortskontorets kontext gör det enkelt för en kund att klaga till frontpersonalen då ett klagomål kan framföras när som helst. På så sätt blir ett klagomål inte lika påtagligt som det kanske hade blivit om kunden hade framfört ett klagomål genom att besöka kontoret med ändamålet att klaga. Samtidigt ser vi att detta kan vara påfrestande för frontpersonalen då de aldrig kan gå ur sin yrkesroll vilket ställer stora krav på den service som frontpersonalen ska leverera till kunden. Men vi tror dock att de faktorer som vi tagit upp i vår modell, det vill säga goda relationer, stärkt frontpersonal, kontorskultur och kontext, bidrar till att frontpersonalen därför klarar av att hantera dessa påfrestande situationer.

Då vi genomförde våra intervjuer på Sparbanken Finns landsortskontor i nära anslutning till det problematiska datasystembyte, så var det många av våra respondenter som

enbart tänkte på klagomålssituationer kopplande till systembytet när vi ställde frågor om hanteringen av klagomål. Vi vill uppmärksamma att vi möjligtvis hade fått andra svar av respondenterna om vi hade utfört vår studie innan systembytet. Möjligtvis skulle vårt resultat ha sett annorlunda ut då vi eventuellt inte hade funnit samma betydelsefulla faktorer som vi har funnit i denna studie.

Som vi tidigare har nämnt så är litteraturen om klagomålshantering ofta skriven ur ett ledarskapsperspektiv. Eftersom det är frontpersonalen som är länken mellan banken och kunden så tror vi därför att vår studie kan komma väl till pass även om den utgår ifrån ett medarbetarperspektiv då vi menar att om ledningen tar till vara på frontpersonalen uppfattningar om klagomålshantering och på så sätt ser till att frontpersonalen är tillfredsställd i sin arbetssituation och stark i sin yrkesroll så kan de hantera klagomål på ett bättre sätt vilket på sikt kan bidra till att kundrelationerna stärks och i sin tur bidra till en ökad lönsamhet för banken.

5.1. Generaliserbarhet och idéer för framtiden

Då många av medarbetarna på landsortskontoret bor på orten menar vi att detta kan innebära att de är lyhörda för klagomål då de ständigt möter sina kunder vilket kan bidra till att de små klagomålen kan uppmärksammas i ett tidigt stadium innan de hinner bli stora och svårhanterliga. Men vi ställer oss frågande till hur det hade sett ut om alla medarbetare på landsortskontoret hade varit bosatta i exempelvis Lund eller Malmö och därmed inte haft möjlighet att interagera med kunderna utanför kontorets gränser? Vi tror att om frontpersonalen inte är bosatta på orten så får de inte samma möjlighet till att vara lyhörda för klagomål i samband med mötet med kunden utanför banken och på så sätt kan de inte heller utveckla och bearbeta de viktiga kundrelationerna på ett lika smidigt sätt. Vi menar således att vår studies resultat kan vara svårt att generalisera då vårt resultat är starkt kopplat till de medarbetare som arbetar på landsortskontoret och den kontext som frontpersonalen och kontoret verkar i. Därför anser vi att de faktorer som vi har funnit utifrån vårt resultat är starkt förenade med vårt studieobjekt vilket har stor inverkan på huruvida vårt resultat är applicerbart i en annan verksamhet eller i en annan kontext eller inte applicerbart alls. Vi menar dock att andra bankkontor inom Sparbanken Finn och andra lokalt förankrade banker

SLUTDISKUSSION

kan dra lärdom av våra slutsatser då de faktorer vi har funnit påverkar klagomålshanteringen positivt.

För framtida forskning tycker vi att det hade varit intressant att längre fram i tiden genomföra en upprepad studie på landsortskontoret för att se om vi hade fått samma resultat om befintlig frontpersonal inte längre arbetar kvar på landsortskontoret. Det vore även intressant att utföra denna forskning på ett av Sparbanken Finns kontor beläget i en stad då vi tror att vi då hade fått ett annorlunda resultat. Det hade i detta fall varit av intresse att se om ett citykontor med hjälp av andra faktorer än de vi funnit på landsortskontoret kan hantera klagomål på ett välfungerande sätt. Som ytterliga framtida forskning tycker vi det även vore intressant att undersöka om vårt resultat hade sett annorlunda ut om vi hade utfört vår studie på landsortskontorets grannbank, då denna inte har genomfört ett datasystemsbyte nyligen men verkar i samma kontext.

REFERENSER**Skriftliga källor:**

Allen, J. & Boshoff, C. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 11, Nr.1. s.63-90.

Anderson, R. E. & Huang, W. (2006). Empowering Salespeople: Personal, Managerial and Organizational Perspectives. *Psychology & Marketing* Vol. 23, nr. 2, s.139-159.

Appelbaum, S. H., Hébert, D. & Leroux, S. (1999). Empowerment: power, culture and leadership – a strategy for the new millennium? *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today* Vol. 11, nr. 7. s.233-254.

Bowen, D. E. & Johnston, R. (1998). Internal service recovery: Developing a new construct. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 10 No.2, s.118-130.

Bowen, D. E. & Lawler, E. E. III. (1992) The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When. *Sloan Management Review* Vol. 33, nr. 3. s.31-41.

Brown, W. S. (1997). Service Recovery through IT Complaint handling will differentiate firms in the future. *Marketing Management*, Vol. 6, nr.3. s.25-27.

Bryman, A. (2006). Samhällsvetenskapliga metoder. Liber. Malmö.

Cranage, D. & Matilla, S. A. (2005). The impact of choice on fairness in the context of service recovery. *Journal of Service Marketing*, Vol. 19, nr. 5. s.271-279.

Duffy, M. A. J., Miller, M. J. & Bextley, B. J. (2006). Banking customers' varied reactions to service recovery strategies. *International Journal of Marketing*, Vol. 24, nr. 2. s.112-132.

Echeverri, P. & Edvardsson, B. (2002). *Marknadsföring i tjänsteekonomin*. Studentlitteratur, Lund.

Grönroos, C. (2002). *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*. Liber ekonomi, Malmö.

Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing- Customer Management in Service Competition*, 3:e uppl. John Wiley & Sons, Ltd, West Sussex.

Gwinner, K. P., Gremler D.D. & Bitner M.J. (1998). Relational benefits in service industries; the customer's perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, nr. 2. s.101-114.

Hart, C. W. L., Heskett, J. L. & Sasser, W. E. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, Vol. 68, nr. 4. s.148-156.

Johnston, R. & Michel, S. (2008). Three outcomes of service recovery customer recovery, process recovery and employee recovery. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28, nr. 1. s.79-99.

Karatepe, M. O. (2006). The Effects of Selected Antecedents on the Service Recovery Performance of Frontline Employees. *The Service Industries Journal*, Vol. 26, nr.1, s.39-57.

Kumar, V. (2008). *Managing Customers for Profit- Strategies to increase profits and build loyalty*. Wharton School Publishing. New Jersey.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lewis, B. R., Spyropoulos, S. (2001). Service failures and recovery in retail banking: the customers' perspective, *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 19, nr. 1. s.37-47.

Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Reicheld, F. & Sasser, W. E. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business review*, Vol. 68, nr. 5. s.105-111.

Shah, D., Trust, R.T., Parasuraman, A., Staelin, R. & Day, G. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, Vol. 9, nr. 2. s. 113-124.

Storbacka, K., Strandvik, T. & Grönroos, C. (1994). Managing Customer Relationship for Profit: The Dynamics of Relationship Quality, *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 5, nr.5, s. 21-38.

Tax, S. S. & Brown, S. W. (1998). Recovering and learning from service failure. *Sloan Management Review*, Vol. 40, nr. 1, s.75- 89.

Weiser, R. J. (1998). Building a high-performance organization requires execution and people, *Texas Banking*. Vol. 88, nr. 12. s.22-23.

Offentligt tryck

Lag (2003: 862) om finansiell rådgivning till konsumenten. Sveriges riksdag.

Lag (2004:297) om bank- och finansieringsrörelse. Sveriges riksdag.

Elektroniska källor:

Arbetsförmedlingens hemsida (AMS). (2008)

Tillgänglig:

<http://afi3.ams.se/Go.aspx?chFrameCenterHexURL=687474703A2F2F6166669332E616D732E73652F79726B656E2F59726B65734265736B7269766E696E672E617370783F6959726B6549643D3234> (läst 2008-03-31).

Sparbanken Finns hemsida. (2008)

Tillgänglig: http://www.sparbankenfinn.se/om_sparbanken_finn/klagomal/index.htm (läst: 2008-04-12).

Sydsvenska dagbladets hemsida. (2008)

Tillgänglig: <http://sydsvenskan.se/ekonomi/article290802.ece> (läst: 2008-05-10).

Muntliga källor:

Anna, kassa/kundtjänst-medarbetare. Personlig intervju, 50 minuter den 17 april 2008 på Sparbanken Finns landsortskontor.

Bella, kassa/kundtjänst-medarbetare. Personlig intervju, 45 minuter den 15 april 2008 på Sparbanken Finns landsortskontor.

Cecilia, ekonomisk rådgivare. Personlig intervju, 60 minuter den 15 april 2008 på Sparbanken Finns landsortskontor.

Daniella, ekonomisk rådgivare. Personlig intervju, 60 minuter den 17 april 2008 på Sparbanken Finns landsortskontor.

Elin, ekonomisk rådgivare. Personlig intervju, 60 minuter den 17 april 2008 på Sparbanken Finns landsortskontor.

Filip, kontorschef. Personlig intervju, 70 minuter den 17 april 2008 på Sparbanken Finns landsortskontor.

Gustav, ekonomisk rådgivare. Personlig intervju, 60 minuter den 17 april 2008 på Sparbanken Finns landsortskontor.

Henrik, ekonomisk rådgivare. Personlig intervju, 60 minuter den 15 april 2008 på Sparbanken Finns landsortskontor.

REFERENSER

Isak, ekonomisk rådgivare. Personlig intervju, 60 minuter den 15 april 2008 på Sparbanken Finns landsortskontor.

Inledande frågor

Namn, ålder, utbildning,

Position, arbetsuppgifter, tidigare erfarenhet:

Karriärutveckling (hur ser du dig om fem år):

Hur kom det sig att du hamnade på banken? Vad var det som lockade dig att söka till bankverksamhet?

Om det dagliga arbetet på banken

1. Vad tycker du kännetecknar verksamheten på en bank? Skiljer den sig från andra branscher? På vilket sätt? Ge exempel?
2. Upplever du att du påverkas av lagar och regleringar i ditt dagliga arbete? Kan du beskriva. Kan du ge något specifikt exempel så det är lätt att förstå för oss?
3. Jämfört med 5-10 år sedan, har du sett några stora förändringar kring ditt arbete på banken? Vilka?
4. Hur har servicen inom banken förändrats på grund av teknologin? På vilket sätt? Hur har bankens förhållande till kunden förändrats? Ge exempel.
5. Var lägger banken sitt fokus idag? Vad är källan till bankens framgång enligt dig? Vilka är framtidens utmaningar?

Medarbetarens arbete med klagomålshantering

1. Kan du berätta om någon situation där du mottagit ett klagomål? Beskriv hur det gick till? Hur bemötte du klagomålet? Vad sa du?
2. Hur reagerade kunden på ditt bemötande? Blev kunden nöjd med ditt svar? Har ni haft fortsatt kontakt efter klagomålet? Har det påverkat er relation?
3. Brukar kunder klaga till dig? Vad tror du att detta beror på?
4. Har du möjlighet att erbjuda någon omedelbar kompensation vid ett klagomål? Kan du ge ett konkret exempel på en sådan kompensation?
5. I vilka situationer skulle du vända dig till din chef med ett klagomål? Varför? Kan du ge ett exempel på när det har hänt?

6. Anser du att du får tillräckligt med information om vad som händer och är aktuellt på din arbetsplats? Exempelvis nya direktiv för att hantera klagomål.
7. Hur reagerar andra personer inom företaget vid klagomål? Andra kollegor? Olika chefer? Skiljer sig deras reaktion från din?
8. Hur förhåller du dig inför att representera banken under arbetstid och fritid?
9. Finns det några policys för hur ni ska representera banken? Hur lyder dessa i så fall?
10. Tycker du att du är självständig i ditt dagliga arbete? Skulle du vilja förklara och ge exempel.
11. Vågar och känner du dig bekväm med att ta egna beslut när en kund är missnöjd? Beskriv vilka handlingsmöjligheter du har? Händer det att du kan känna dig begränsad i ditt handlingsutrymme när det kommer till klagomålshantering? I så fall, på vilket sätt?
12. Vad är enligt dig en bra kund? Förklara.
13. Hur ser du på en missnöjd och klagande kund, finns det nackdelar respektive fördelar? Kan du ge några exempel?
14. Hur väl tycker du att du känner kunderna? Skulle du vilja berätta om en bra relation som du har med en av dina kunder?
15. Tror du att ni på detta kontor känner era kunder bättre än andra kontor inom banken? Förklara varför du tror detta?
16. Kan du beskriva vad du tycker karakteriserar en långvarig kund?
17. Hur viktigt är det för din relation med kunden att den blir en ”helkund”, det vill säga att kunden utnyttjar flera av bankens tjänster?
18. Vad är enligt dig en lojal kund? Förklara.
19. Kan du berätta om hur ni behandlar era återkommande kunder? Behandlar ni de annorlunda än engångskunder? Förklara varför.
20. Vad anser du är en lönsam kund? Förklara.

Processer/ System inom banken i samband med klagomålshantering

1. Är det något som ofta brukar gå fel och skapar många klagomål? Beskriv vad?
2. Var tar klagomålen vägen efter att du mottagit dem? Vem brukar lösa problem och klagomål? Varför är det just den personen?

3. Finns det några regleringar inom klagomålshanteringen som kan påverka dig vid kundkontakt?
4. Finns det någon information för att underlätta ditt arbete som du saknar när det kommer till att hantera klagomål?
5. Känner du att din röst blir hörd inom banken? Anser du att du kan påverka bankens arbetssätt när det kommer till att hantera klagomål? Kan du ge något exempel?
6. Har du fått någon formell utbildning av banken gällande klagomålshantering? I så fall, berätta vad den innebär? Har du kunnat använda dig av utbildningen i ditt dagliga arbete? *(Om inte utbildning, tror du att en sådan sorts utbildning skulle vara användbar för dig?)*
7. Finns det något system inom banken som belyser eller mäter kundnöjdhet? Finns det något system som mäter kunders uppfattning av hur klagomål hanteras? Hur följs dessa upp? Om inte, hur vet ni att kunden är nöjd eller missnöjd?
8. Har banken några belöningsystem kopplat till klagomålshantering? I så fall hur ser belöningen ut? Om inte, tror du att det skulle vara positivt för effektiv klagomålshantering att ha ett belöningsystem?
9. Har banken några direktiv för hur snabbt ett klagomål ska hanteras? Tror du att det är viktigt för kunden att det hanteras snabbt?

Ledningens påverkan på klagomålshantering

1. Vilket ansvar gällande klagomålshanteringen får du av din chef? Vad innebär det för ditt dagliga arbete?
2. Uppmuntrar och stödjer din chef och kollegor dig att ta egna beslut när en kund klagar? Kan du förklara på vilket sätt? Tror du att dessa beslut påverkar kundens inställning och tillfredsställelse?
3. Beskriv hur du får feedback på ditt arbete då du har hanterat ett klagomål? Vem får du feedback ifrån?
4. Kan du förklara hur din chef reagerar när du lyckats eller inte lyckats lösa ett klagomål?
5. Uppmuntras ni till att skapa relationer med era kunder? Kan du beskriva på vilket sätt du gör för att skapa relationer?

Inledande frågor

Namn, ålder, utbildning,

Position, arbetsuppgifter, tidigare erfarenhet:

Karriärutveckling (var och hur ser du dig om fem år):

Om det dagliga arbetet på banken

1. Vad tycker du kännetecknar verksamheten på en bank? Skiljer den sig från andra branscher? På vilket sätt? Kan du ge exempel?
2. Finns det något som du tycker specifikt kännetecknar en ledare på en bank?
3. Upplever du att du påverkas av lagar och regleringar i ditt dagliga arbete? Beskriv. Kan du ge något specifikt exempel så det är lätt att förstå för oss?
4. Jämfört med 5-10 år sedan, har du sett några stora förändringar kring ditt arbete på banken?
5. Hur har servicen inom banken förändrats på grund av teknologin? På vilket sätt? Hur har bankens förhållande till kunden förändrats?
6. Var lägger banken sitt fokus idag? Vad är källan till bankens framgång enligt dig? Vilka är framtidens utmaningar?

Medarbetarens arbete med klagomålshantering

1. Kan du berätta om någon situation när en medarbetare kommit till dig med ett klagomål (från en kund) som den ej vetat hur den skulle hantera? Beskriv hur det gick till. Hur bemötte du medarbetaren? Vad sa du?
2. Hur reagerade medarbetaren på ditt bemötande? Blev han/hon nöjd med ditt svar? Har det påverkat er relation?
3. Ger du medarbetarna en möjlighet att erbjuda någon omedelbar kompensation vid ett klagomål? Kan du ge ett konkret exempel på en sådan kompensation? Förklara.
4. Känner du att du har stöd från huvudkontor/ledningen när det kommer till klagomålshantering?

5. Anser du att du delger tillräcklig med information till medarbetare om vad som händer och är aktuellt inom banken när det kommer till klagomålshantering? Fattas någon information?
6. Finns det olika åsikter och handlingssätt inom banken gällande klagomålshanteringen?
7. Finns det några policys för hur medarbetarna ska representera banken? Hur lyder dessa i så fall? Hur förhåller du dig till detta?
8. Tror du att medarbetarna vågar och känner sig bekväma med att ta egna beslut när en kund är missnöjd? Hur tar sig detta i uttryck?
9. Vad är enligt dig en bra kund? Förklara.
10. Hur ser du på en missnöjd och klagande kund, finns det nackdelar respektive fördelar?
11. Tror du att ni på detta kontor känner era kunder bättre än andra kontor inom banken? Förklara varför du tror detta.
12. Kan du beskriva vad du tycker karakteriserar en långvarig kund?
13. Hur viktigt är det för banken att det skapas relationer med kunden och att den blir en ”helkund”, det vill säga att kunden utnyttjar flera av bankens tjänster?
14. Vad är enligt dig en lojal kund? Förklara.
15. Hur vill du att dina medarbetare ska behandla återkommande kunder? Tycker du att de ska behandlas annorlunda än engångskunder? Förklara varför.
16. Vad anser du är en lönsam kund? Förklara.

Processer/ System inom banken i samband med klagomålshantering

1. Är det något som ofta brukar gå fel och skapar många klagomål? Beskriv vad?
2. Finns det några formella riktlinjer i banken gällande klagomålshantering? I så fall, berätta vilka dessa är?
3. Har banken några direktiv för hur snabbt ett klagomål ska hanteras? Tror du att det är viktigt för kunden att de hanteras snabbt?
4. Vem på banken brukar lösa problem och klagomål? Varför är det just den personen?
5. Brukar medarbetarna komma till dig med kundklagomål? Vad tror du att detta beror på? När anser du att dina medarbetare ska vända sig till dig med ett klagomål från kunden?
6. Var tar klagomålen vägen efter att du mottagit dem? Stannar de hos dig eller går de vidare i organisationen?

7. Finns det några regleringar inom klagomålshanteringen som kan påverka medarbetarna vid kundkontakt?
8. Anser du att medarbetarna har stor frihet att lösa en kunds klagomål? Vilka möjligheter har de?
9. Känner du att din röst blir hörd inom organisationen? Anser du att du kan påverka bankens arbetssätt när det kommer till att hantera klagomål?
10. Finns det något system inom banken som belyser/mäter huruvida medarbetarna är nöjda?
11. Har banken några belöningssystem kopplat till klagomålshanteringen? I så fall hur ser belöningen ut? Om inte, tror du att det skulle vara positivt för effektiv klagomålshantering att ha ett belöningssystem?

Ledningens påverkan på klagomålshantering

1. Tror du att medarbetarna känner sig begränsade i sitt handlingsutrymme när det kommer till klagomålshantering gällande mötet med kunden? I så fall, på vilket sätt?
2. Uppmuntrar du medarbetarna att ta egna beslut i mötet med kunden? På vilket sätt? Förklara varför. Brukar du ge medarbetarna feedback gällande hanteringen av klagomål?
3. Uppmuntrar du medarbetarna till att skapa relationer med era kunder? Kan du beskriva på vilket sätt du gör detta?
4. Känner du att du har stöd från högsta ledningen när det kommer till klagomålshanteringen?
5. Hur reagerar du när medarbetarna lyckats lösa ett klagomål? Hur reagerar du när de inte lyckas?
6. Vad anser du att tillfredställda medarbetare kan leda till? Kan du förklara med ett exempel?