



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Ursäkta, får jag uttrycka mitt missnöje?

- Livsmedelsbutikers klagomålshantering i förhållande till forskningens ståndpunkter

Szeszo, Magdalena

Tufvesson, Elise

Handledare:

Jan E Persson

Katja Lindqvist

Magisteruppsats SMTX07

VT2010

Sammanfattning

Titel:	Ursäkta, får jag uttrycka mitt missnöje? – Livsmedelsbutikers klagomålshantering i förhållande till forskningens ståndpunkter.
Utbildning:	Institutionen för Service Management, Campus Helsingborg, Lunds Universitet
Nivå:	Magisteruppsats i Service Management, vårterminen 2010
Författare:	Magdalena Szeszo, Elise Tufvesson
Handledare:	Katja Lindqvist, Jan E. Persson
Problem:	Klagomålshantering är ett område som tagit stor plats i forskningen de senaste tjugo åren och det finns tydliga riktlinjer för effektiv hantering av klagomål. Däremot finns ringa forskning inom hantering av klagomål i livsmedelsbutiker. Ökad konkurrens inom branschen innebär krav på tydligare serviceperspektiv för livsmedelsbutiker med kvalitetsfokus. Ett sätt att höja värdet är genom effektiv klagomålshantering.
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att problematisera samt undersöka forskningens ståndpunkter i klagomålshantering och huruvida och denna kan tillämpas på svenska livsmedelsbutiker.
Frågeställningar:	Agerar livsmedelsbutiker enligt vad forskning föreskriver i klagomålshantering? Hur kan hantering av klagomål förklaras utifrån livsmedelsbutikers förutsättningar?
Metod:	Studien är av kvalitativ karaktär med ett deduktivt angreppssätt. Huvudsaklig metod är den teoretiska ansatsen som illustreras med intervjuer.
Resultat:	Riktlinjerna för klagomålshantering i Service Managementlitteraturen är inte fullständigt applicerbara på livsmedelsbutiker på grund av livsmedelsbutikers karaktärsdrag; lågengagemangsprodukter, att klagomålshantering inte är den avgörande faktorn till varför kunder fortsätter handla samt förväntningar. Riktlinjerna är mer applicerbara på renodlade serviceverksamheter och det tycks saknas motsvarande riktlinjer för klagomålshantering i branscher som tillhandahåller lågengagemangsprodukter men arbetar med kvalitetsfokus.
Nyckelord:	Klagomålshantering, klagomål, service recovery, empowerment, frontpersonal

Innehållsförteckning

1.	Inledning	5
1.1	Bakgrund	5
1.2	Problemdiskussion	5
1.3	Syfte och frågeställningar	7
1.4	Begreppsgenomgång	7
1.4	Disposition	8
2.	Metod	10
2.1	Val av forskningsområde	10
2.2	Teoretisk genomgång	10
2.3	Val av metod	11
2.4	Urval	12
2.5	Genomförande av empiri	13
2.6	Bearbetning av empiri	13
2.7	Studiens trovärdighet	13
3.	Teori	15
3.1	Motstridiga sidor gällande klagomålshantering	15
3.2	Riktlinjer för klagomålshantering	16
3.2.1	Identifiera problem och uppmuntra klagomål	16
3.2.2	Lös problemen på ett effektivt sätt	18
3.3.3	Lär av misstagen	21
3.4	Teoretisk utgångspunkt	22
4.	Förhållande mellan riktlinjer i klagomålshantering och livsmedelsbutikers arbetsätt	24
4.1	Identifiera problem och uppmuntra klagomål	24
4.1.1	Syn på klagomål bland frontpersonal och butikschefer	24
4.1.2	Frontpersonalens egenskaper avgörande	25
4.1.3	Uppmuntras klagomål?	26
4.2	Lös problemen på ett effektivt sätt	26
4.2.1	Smidighet framför formella rutiner	26
4.2.2	Träning efterfrågas i klagomålshantering	27
4.2.3	Förekomsten av empowerment i frontlinjen	27
4.2.4	Ersättning eller kompensation till klagande kunder	29
4.2.5	Löses problemen på ett effektivt sätt?	30
4.3	Lär av misstagen	30
4.3.1	Bristfällig rapportering	30
4.3.2	Frontpersonalens avgörande roll	31
4.3.3	Lär butiker av sina misstag?	32
5.	Förklaringar till riktlinjernas applicerbarhet	33
5.1	Långengagerande produkter	33

5.2 Missnöjda kunder fortsätter handla.....	34
5.3 Förväntningar	35
6. Slutsatser och diskussion	36
6.1 Slutsatser	36
6.2 Diskussion.....	38
6.2.1 Teoretiskt bidrag	39
6.2.2 Förslag till vidare forskning.....	39
7. Källförteckning	40
Bilaga 1	44
Bilaga 2	45
Bilaga 3	47

1. Inledning

Det inledande kapitlet introducerar läsaren för vårt forskningsområde och presenterar studiens syfte samt forskningsfrågor som ligger till grund för arbetet. Därefter följer en begreppsgenomgång för att konkretisera centrala begrepp och avslutas med en disposition över uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Klagomålshantering är ett område som tagit stor plats inom forskningen de senaste tjugo åren till följd av tjänsteekonomins framväxt och företagens alltmer kundinriktade strategier.¹ Tydliga riktlinjer och tillvägagångssätt för effektiv hantering av klagomål har utvecklats och beskrivits i litteraturen, främst inom Service Managementfältet. Klagomål beskrivs där som en potentiell strategisk resurs vilken syftar till att både gottgöra och tillfredställa konsumenten men fungerar även som en tillgång i kvalitetsarbetet för företag.² Undersökningar visar dock att enbart fem procent av alla missnöjda kunder faktiskt klagar och resterande 95 procent visar istället sitt missnöje genom att lämna företaget.³

1.2 Problemdiskussion

Fungerande klagomålshantering omskrivs som starkt sammankopplat med kundtillfredsställelse, kundens återköpsintention samt långsiktiga kundrelationer. Klagomålshantering menas följaktligen ha inverkan på lönsamhet och dessutom positiv inverkan på personalens attityd gentemot företaget.⁴ Undersökningar visar att korrekt hanterade klagomål reducerar negativ word-of-mouth och bidrar till en positiv attityd gentemot företaget.⁵ När en kund har ett klagomål att framföra är frontpersonalen den första kontakten och företagets ansikte utåt. Undersökningar visar att sättet som frontpersonal hanterar kundinteraktioner på, inklusive klagomål, har stor effekt på kundtillfredsställelse.⁶ Det finns omfattande forskning inom området för hur frontpersonal bör motta och hantera klagomål. Undersökningar har genomförts som studerat önskade egenskaper hos frontpersonalen vid klagomål och empowerment framhävs som avgörande för att frontpersonal ska kunna hantera klagomål kundinriktat och effektivt.⁷ Hur effektiv klagomålshantering bör utformas är således ett område som behandlats av flertalet forskare och det finns en mängd exempel på sammanställningar, punktlistor och områden som företag

¹ Johnston, R. & Michel, S. (2008). Three outcomes of service recovery. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 28. No.1. Sid. 79-99.

² Chulmin, K., Sounghie, K., Subin, I. (2003). The effect of attitude and perception on consumer complaint intentions. *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 20. No. 4. Sid. 352-272.

³ Clopton, S. W., Stoddard, J. E., Clay, J. W. (2001). Salesperson characteristics affecting customer complaint responses. *Journal of Consumer Behaviour*. Vol. 1. No. 2. Sid. 124-139.

⁴ Johnston, R. & Mehra, S. (2002). Best-practice complaint management. *Academy of Management Executive*. Vol. 16. No. 4. Sid. 145-155.

⁵ Clopton, S. W., Stoddard, J. E., Clay, J. W. (2001).

⁶ Ibid.

⁷ Clark, P. B. (2001). Empowering sales. *B to B*. Vol. 86. No. 10. Sid. 1-3.

bör arbeta med för att utnyttja klagomålshandlingens fulla potential. Barlow och Möller framhåller att ett klagomålvänligt företag kräver anpassning av hela den interna strukturen.⁸ Robert Johnston, en framstående forskare inom ämnet, har tillsammans med Sandy Mehra i artikeln *Best-practice complaint management* sammanställt en lista med tolv praktiker för effektiv klagomålshandling.⁹ Även Service Managementforskaren Christian Grönroos¹⁰ och Zeithaml et al.¹¹ åskådliggör tydliga riktlinjer för hur klagomålshandlingssystemet bör utformas. Riktlinjer och sammanställningar är i regel väldigt likartade och har ofta starkt fokus på att tillfredsställa och ibland till och med förtjusa kunden.

Samtidigt som forskningen är rik inom området för riktlinjer i klagomålshandling visar empiriska undersökningar att majoriteten av konsumenter som klagar är missnöjda med hur deras klagomål hanteras.¹² Andreassen menar i likhet att företag generellt har svaga klagomålsprestationer och hans undersökning visar att enbart 30 procent av alla klagande kunder är nöjda med handlingen.¹³ Det tycks således finnas ett gap mellan teori och praktik, där kunden generellt är missnöjd med hur klagomål hanteras trots forskningens rikedom inom området. Detta väcker en rad frågor som kretsar kring hur företag faktiskt arbetar med handtering av klagomål och huruvida riktlinjerna kan användas i praktiken för att tillfredsställa konsumenten. Olika aspekter av företags klagomålshandling har undersökts empiriskt och det är tydligt att klagomålshandling varierar beroende på bransch.¹⁴ Gustavsson framhåller att kundtillfredsställelse är högre för varor än för tjänster, eftersom varor anses lättare att levereras med likartad kvalitet medan motsatsen råder för tjänster. Inom forskningen har således fokus inom klagomålshandling lagts på tjänster.¹⁵ Även om det finns, så är det relativt lite forskning som utförts på handtering av klagomål i livsmedelsbutiker, trots att dagligvaruhandeln utgör runt 44 procent av den totala detaljhandeln i Sverige.¹⁶

Livsmedelsbranschen utgör således en stor gren inom detaljhandel och marknadspriserna på livsmedel är ungefär femton procent högre i Sverige än i övriga Europa.¹⁷ Detta innebär att det är en attraktiv marknad för europeiska lågpriskedjor vilket leder till ökad konkurrens.¹⁸ Genom detta skapas ett större

⁸ Barlow, J., Möller, C. (1997). *Klagomålet är en gåva! kundvård som strategiskt verktyg*. Stockholm: Svenska förlaget liv & ledarskap. Sid. 209.

⁹ Johnston, R. & Mehra, S. (2002).

¹⁰ Grönroos, C. (2008). *Service Management och Marknadsföring*. Malmö, Liber AB. Sid. 131-132.

¹¹ Zeithaml, V. A., Bitner M. J., Gremler, D. D. (2009). *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. Fifth edition. Boston: McGraw-Hill/ Irwin. Sid. 227.

¹² Johnston, R. & Mehra, S. (2002).

¹³ Andreassen, T. W. (2001). From Disgust to Delight: Do Customers Hold a Grudge? *Journal of Service Research*. Vol. 4. No 1. Sid. 39-50.

¹⁴ Hansen, T., Wilke, R., Zaichkowsky, J. (2010). Managing consumer complaints: differences and similarities among heterogeneous retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 38. No. 1. Sid. 6-23.

¹⁵ Gustafsson, A. (2008). Customer satisfaction with service recovery. *Journal of Business Research*. Vol. 62. No. 11. Sid. 1220-1222.

¹⁶ Handelns Utredningsinstitut. *Omsättning och utveckling i detaljhandeln*. Tillgänglig: <<http://www.hui.se/web/Omsattning.aspx>> (Läst 2010-05-05)

¹⁷ Sundén Jelmin, M. (2007). *Mathandel på nya villkor*. E24 Näringsliv. Tillgänglig: <http://www.e24.se/business/konsumentvaror/mathandel-pa-nya-villkor_36393.e24>. (Läst 2010-05-05)

¹⁸ Norgren, C. (2005). *Konkurrensen är kundens och handlarens bästa vän*. Konkurrensverket. Tillgänglig: <http://www.kkv.se/upload/Filer/Press/Tal-artiklar/tal_cn_051115.pdf>. (Läst 2010-05-05)

glapp mellan livsmedelsbutiker med lågprisstrategi som primär konkurrensfördel och livsmedelsbutiker med differentieringsstrategi i form av kvalitets- och servicefokus. Christian Grönroos framhåller att företag genom ett kvalitets- och serviceperspektiv kan komplettera sitt erbjudande genom att tillhandahålla en uppsättning tjänster för att särskilja sig i konkurrensen. Detta kan till exempel innebära klagomålshantering, information och andra element som höjer värdet.¹⁹ Enligt detta resonemang tävlar livsmedelsbutiker med kvalitetsfokus mer och mer med kundservice, där klagomålshantering torde ha blivit ett av flera element för att bygga upp en mer serviceinriktad verksamhet.²⁰

Livsmedelsbutiker präglas av frekventa kundinteraktioner som vi alla kommer i kontakt med nästan dagligen. Hur klagomålshanteringen förhåller sig i livsmedelsbutiker med kvalitetsfokus finns det idag ringa forskning om och av denna anledning finner vi det intressant att vidare studera detta område. Mot bakgrund av vad som diskuterats ovan, i samband med den rika forskningen inom klagomålshantering och den ökade konkurrensen inom livsmedelsbranschen, vill vi undersöka hur livsmedelsbutikers klagomålshantering förhåller sig till forskningens centrala ståndpunkt i klagomålshantering.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att problematisera samt undersöka forskningens ståndpunkter i klagomålshantering och huruvida och denna kan tillämpas på svenska livsmedelsbutiker. Utifrån ovanstående har följande frågeställningar formulerats;

- Agerar livsmedelsbutiker enligt vad forskning föreskriver i klagomålshantering?
- Hur kan hantering av klagomål förklaras utifrån livsmedelsbutikers förutsättningar?

1.4 Begreppsgenomgång

Klagomål

Barlow och Möller definierar klagomål som ett uttalande om förväntningar som inte har uppfyllts.²¹ Lovelock och Wirtzs definition är att ett klagomål är ett uttalande om missnöje och kan röra vilken aspekt som helst av tjänsteupplevelsen.²² Klagomål kan vidare delas in (1) klagomål som kunden önskar få åtgärdade och (2) klagomål som inte kan åtgärdas men kunden önskar ändå att framföra sina

¹⁹ Grönroos, C. (2008). Sid. 16-17.

²⁰ Jfr. Ibid.

²¹ Barlow, J., Möller, C. (1997). S 21.

²² Lovelock, C. H., Wirtz, J. (2007). *Services marketing: people, technology, strategy*. Sixth edition. Upper Saddle River, N.J. Pearson Prentice Hall cop. Sid. 627.

synpunkter för att känna att de blir lyssnade på.²³ Genom uppsatsen kommer vi att använda oss av denna definition. Zeithaml et al. definierar ett servicemisslyckande som då ”*tjänstens utförande underträffar kundens förväntningar vilket leder till missnöje*”.²⁴ Synonymt med begreppet klagomål kommer således relaterade begrepp som servicemisslyckande och misstag användas för att skapa variation i texten.

Klagomålshantering

I den engelskspråkiga litteraturen benämns företagets systematiska insatser för att rätta till misstag och bibehålla kundens välvilja som service recovery²⁵ vilket angränsar till begreppet complaint management. Grönroos menar att service recovery är ett mer serviceinriktat sätt att hantera klagomål på än traditionell klagomålshantering. Utöver detta finns det ingen tydlig distinktion mellan service recovery och klagomålshantering. Då dessa begrepp tenderar att användas synonymt har vi genomgående i uppsatsen valt att använda begreppet klagomålshantering.

Kompensation

I uppsatsen gör vi vidare skillnad på begreppen ersättning och kompensation, där ersättning syftar till att ersätta en vara och kompensation är utöver ersättningen.

1.4 Disposition

Kapitel 2 inleds med att vi motiverar vårt val av forskningsområde, för att därefter redogöra för teoretiska utgångspunkter. Vidare avser vi att beskriva vår metod samt metodologiska överväganden och rundar av med hur vi fullföljt och bearbetat materialet för att säkerställa tillförlitlighet.

Kapitel 3 tar upp studiens teoretiska ram samt redogör för forskning kring klagomålshantering och var forskningens fokus ligger idag. Avsnittet börjar med att vi för en diskussion kring klagomålshantering. Därefter är teoriavsnittet uppbyggt kring tre fokusområden; *identifiera problem och uppmuntra klagomål, lösa problemen på ett effektivt sätt och lär av misstagen* med relevanta underrubriker som knyter an till varje fokusområde. Slutligen summerar vi vår teoretiska utgångspunkt.

Kapitel 4 ämnar besvara vår första frågeställning genom att varva teori och empiri i en analys. För att underlätta för läsaren följer kapitlet samma struktur som den teoretiska referensramen med tre fokusområden som grund.

²³ Barlow, J., Möller, C. (1997). Sid. 65.

²⁴ Zeithaml, V. A., Bitner M. J., Gremler, D. D. (2009). Sid. 213.

²⁵ Lovelock, C. H., Wirtz, J. (2007). Sid. 631.

Kapitel 5 bygger på resultatet från kapitel fyra. Med ytterligare teoretiskt underlag besvarar vi vår andra frågeställning.

Kapitel 6 diskuterar vår studie och dess slutsatser utifrån problemdiskussionen. Detta mynnar ut i studiens forskningsbidrag samt ger förslag till framtida forskning.

2. Metod

Följande kapitel avser att underlätta för läsaren att förstå och bedöma rimligheten i och generaliserbarheten av resultatet vi kommer redovisa längre fram i uppsatsen. Därefter redogör vi för vårt tillvägagångssätt för insamling av teori och empiri samt för en diskussion kring dessa.

2.1 Val av forskningsområde

Klagomålshantering ges förhållandevis stort utrymme inom Service Managementlitteraturen och mycket av forskningen är normativ. Samtidigt var vi av uppfattningen att företag generellt inte är så bra på klagomålshantering som de skulle kunna ha varit, vilket även bekräftades vid efterforskning i tidigare empiriska studier. Majoriteten av konsumenter är missnöjda med hur klagomål bemöts och hanteras.²⁶ Detta fångade vårt intresse, eftersom det här tycktes finnas ett gap mellan teori och praktik. Den i Service Managementlitteraturen presenterade synen på klagomål och dess hantering uppfattade vi som för ensidig. Vi bestämde oss därför att undersöka huruvida förekomsten av andra perspektiv på klagomålshantering existerar samt fördjupa oss i teoretiska samt empiriska undersökningar. Vidare fann vi svenska livsmedelsbutikers situation intressant, då branschen kännetecknas av hög omsättning och intensifierad konkurrens.²⁷ Skillnaden mellan lågpriskedjor och kedjor med tydligare kvalitetsfokus tycks ha ökat, vilket ställer krav på livsmedelsbutiker med kvalitetsfokus att inta ett tydligare serviceperspektiv, där klagomålshantering är en betydande del för att skapa kundtillfredsställelse. Dessa butiker kan således sägas befinna sig i en kritisk situation, där forskning specifikt utförd på livsmedelsbutiker och klagomålshantering tyckts saknas.

2.2 Teoretisk genomgång

Forskningsområdet klagomålshantering har i det primära stadiet behandlats ur ett managementperspektiv genom sökning i Service Managementlitteratur. Forskare som Christian Grönroos professor i service- och relationsmarknadsföring, Valerie A. Zeithaml professor i marknadsföring samt Robert Johnston framstående professor inom området, har lagt grunden för vår studie. Vidare har ovanstående fördjupats och förkovrats främst med vetenskapliga artiklar från Lunds Universitets databas ELIN. Artikelsökningarna bidrog med mångsidiga och alternativa perspektiv på klagomålshantering samt tidigare empiriska undersökningar inom området. Frekventa sökord som service recovery, complaint management, complaint handling och total quality management användes i kombination med grocery och food industry. Sökningarna utökades även med angränsande forskningsområden så som empowerment. För att erhålla en helhetsbild på klagomål och dess hantering har artiklar inom ämnet studerats utifrån kundens, frontpersonalens samt ledningens perspektiv. Större

²⁶ Johnston, R. & Mehra, S. (2002).

²⁷ Norgren, C. (2005).

delen av forskning inom ämnesområdet är av normativ karaktär och föreskriver hur företag bör arbeta för att nyttja klagomålets potential optimalt.²⁸ Det finns även omfattande forskning i konsumentbeteende om kundens perspektiv på klagomålshantering²⁹, däremot är det relativt tunnsått med inriktning mot dagligvaruhandel och livsmedelsbutiker.

Rubrikerna i teori- och det första analysavsnittet är inspirerade av Grönroos fokusområden för effektivt fungerande klagomålshantering. Detta val baseras på att vi efter genomsökning av litteratur upptäckte att hans fokusområden inrymmer de flesta forskarnas beröringspunkter inom fältet klagomålshantering.³⁰ Han beskriver processen i fyra fokusområden; övervaka serviceprocesserna, identifiera problem och uppmuntra klagomål, lösa problemen effektivt och lära av misstagen.³¹ Vi har valt att fokusera på de tre senare, då vi anser att dessa har tydligast koppling till klagomållstillfället. Med hjälp av ytterligare teori, tidigare empiriska studier samt egna empiriska illustrationer har vi problematiserat klagomålshantering i svenska livsmedelsbutiker. Vidare teman i teori och analys utgår däremot från vårt empiriska material. Analysen av våra två forskningsfrågor har vi valt att dela upp på två kapitel, med anledning av att de är olika till sin karaktär. Det första analysavsnittet har tydligare empiriskt fokus medan följande avsnitt har en tydlig koppling resultatet av det första och analyseras med hjälp av ytterligare teoretiskt underlag.

2.3 Val av metod

Teoretisk ansats

Med utgångspunkt i vårt syfte, att problematisera samt undersöka forskningens centrala ståndpunkt i klagomålshantering och huruvida och denna kan tillämpas på livsmedelsbutiker, ansåg vi en teoretisk ansats vara lämplig. Studien tar således sin utgångspunkt och huvudsakliga tyngdpunkt i det teoretiska fältet där vi disponerat huvuddelen av materialinsamlingen till att problematisera och kontrastera forskning inom vårt valda område. Vi har således valt att teoretiskt analysera klagomålshantering och därefter tolka och illustrera med hjälp av insamlad empiri.

Empiri – Observationer och intervjuer

För att närma oss problematiken kring klagomålshantering ansåg vi att ett kundperspektiv skulle ge oss en första inblick i hur frontpersonal tar emot och hanterar klagomål. Av denna anledning genomförde vi strukturerade deltagande observationer med genuina klagomål som berörde dåligt datum och liknande defekter.³² För att vidareutveckla och använda resultatet från observationerna ovan genomförde vi två

²⁸ Jfr. Grönroos, C. (2008), Johnston, R. & Mehra, S. (2002), Zeithaml, V. A., Bitner M. J., Gremler, D. D. (2009).

²⁹ Nyer, P. U. (2000). An investigation into whether complaining can cause increased consumer satisfaction. *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 17. No. 1. Sid. 9-19.

³⁰ Jfr. Grönroos, C. (2008), Johnston, R. & Mehra, S. (2002), Zeithaml, V. A., Bitner M. J., Gremler, D. D. (2009).

³¹ Grönroos, C. (2008). Sid. 135

³² Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi. Sid. 176.

kvalitativa intervjuer med butikschefer på medelstora livsmedelsbutiker i Lund. Med intention att erhålla en allsidig bild av klagomål och dess hantering kompletterades dessa med ytterligare tre kvalitativa intervjuer med frontpersonal.

Kvalitativ metod och deduktiv ansats

Utifrån syftets karaktär samt frågeställningarna lämpar sig en kvalitativ undersökning. Enligt Widerberg syftar kvalitativ forskning till att utreda ett fenomenets karaktär eller egenskaper.³³ Detta angreppssätt gynnar således förståelse för en helhetsbild av ett avgränsat område.³⁴

För att uppfylla syftet har vi i det inledande skedet behandlat studien med en deduktiv ansats där vi har valt att teoretiskt analysera klagomålshanering för att utifrån denna samla in data.³⁵ Teorin och hypoteser har därmed styrt datainsamlingsprocessen. I deduktiva ansatser förekommer ofta inslag av induktion, vilket även vår undersökning gör. Induktion är motsatsen till deduktion och beskriver konsekvenserna av resultatet för den teori som ligger bakom studien. Resultatet kopplas således tillbaka till den teoretiska utgångspunkten.³⁶

2.4 Urval

Studien är avgränsad mot fysiska livsmedelsbutiker i vilka kundklagomål framförs direkt i butik och inte via andra forum. Inför observationerna samt vid valet av empiriska illustrationsobjekt började vi med att kartlägga och kategorisera butikskedjor i livsmedelsbranschen genom att studera butikernas hemsidor. Vi studerade främst deras storlek och konkurrensstrategier för att därefter välja ut två butiker i medelstort format. Dessa används som illustrationsobjekt för såväl observationer som intervjuer med frontpersonal och butikschefer.³⁷ Samtliga illustrationsobjekt arbetar på och driver livsmedelskedjor i Lund vilka valdes på grund av geografisk närhet. Vi har inte strävat efter att ge en heltäckande bild av klagomålshanering, utan intentionen är att belysa genomgående kvaliteter som kan tänkas återfinnas i och präglade livsmedelsbutiker.

Efter att systematiskt ha valt butiksformat med fokus på kvalitet i Lund, kontaktade vi respektive butikschef via telefon. Urvalet för de kvalitativa intervjuerna med frontpersonal och butikschefer har skett genom ett bekvämlighetsurval där respondenterna representerar Coop Konsum, Hemköp samt

³³ Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur. Sid. 15.

³⁴ Bryman, A. (2002). Sid. 25.

³⁵ Johannessen, A. & Tufte, P.A. (2003). *Introduktion till Samhällsvetenskaplig Metod*. Malmö: Liber. s. 35.

³⁶ Bryman, A. (2002). Sid. 21-22.

³⁷ Jfr. Urde, M. (1997). *Märkesorientering: utveckling av varumärken som strategiska resurser och skydd mot varumärkesdegeneration*. Doktorsavhandling. Lunds Universitet. The Institute of Economic Research. Lund Sid. 59.

ICA Kvantum-formatet.³⁸ Efter att ha genomfört fem intervjuer hade vi nått det som kallas mättnad för våra illustrationer, då vi inte längre upplevde variation i respondenternas svar.³⁹

2.5 Genomförande av empiri

För att genomföra observationerna användes en checklista⁴⁰ baserad på en sammanställning i Johnston och Michels artikel Three outcomes of service recovery, där sju steg för effektiv klagomålshantering tydliggörs. Två observationer likt Mystery shopper-aktiviteter utfördes i varje butik vid olika tidpunkt. De deltagande observationerna har i uppsatsen enbart använts som en förståelsebakgrund för vårt fortsatta arbete och för att styrka resultatet från intervjuerna.

De kvalitativa intervjuerna genomfördes med semistrukturerad karaktär.⁴¹ Intervjumallarna strukturerades efter specifika teman som skulle beröras genomgående för alla sex intervjuer, dels för att möjliggöra viss jämförelse och dels för att skapa struktur.⁴² Samtliga frågor relaterade till klagomålshantering och en del fokuserade på respondentens personliga inställning. Respondenterna fick i förväg ta del av intervjuguiderna för att möjliggöra förberedelse, i förhoppning om att erhålla mer konsekventa och exakta svar. Vid intervjutillfällena var båda gruppmedlemmar närvarande då det krävs intensivt lyssnande för att ställa relevanta följdfrågor men även för att öppna upp för dialog. Intervjuernas genomsnittliga längd beräknas till 30 till 40 minuter, spelades in med diktafon och transkriberades direkt efter intervjutillfället.

2.6 Bearbetning av empiri

Analys av materialet påbörjades så snart intervjun hade ägt rum vilket medför att analysen blev en kontinuerlig aktivitet. På så vis uppmärksammade vi om respondenten uppfattat frågorna så som vi avsett samt att vi fick kännedom om aspekter som skulle kunna vara relevanta för våra fortsatta studier.⁴³ Genom noga genomläsningar av det utskrivna materialet kunde vi sedan urskilja mönster och plocka ut intressanta och relevanta aspekter utifrån vilka vi strukturerade analysavsnittet.

2.7 Studiens trovärdighet

Det skrivs flitigt om klagomålshantering i positiva och normativa ordalag men motsättningar och andra förhållningssätt har bitvis varit begränsade. Teorin som ligger till grund för uppsatsen är inte rättvisande för vad som generellt skrivs om klagomålshantering och angränsande teman utan vi har aktivt och intensivt fått söka efter andra referenser för att ge en nyanserad bild av vad vi faktiskt fått

³⁸ Bryman, A. (2002). Sid. 114-115.

³⁹ Jfr. Bryman, A. (2002). Sid. 292.

⁴⁰ Bryman, A. (2002). Sid 178-179.

⁴¹ Jfr. Bryman, A. (2002). Sid 300.

⁴² Jfr. Ibid. Sid 304-305.

⁴³ Bryman, A. (2002). Sid 311-312.

lära oss under Service Managementutbildningen. Teoriavsnittet trovärdighet är hög då det präglas av ett djup som nyanserar vårt valda forskningsområde.

Under arbetets gång har vi strävat efter att inta ett kritiskt förhållningssätt till såväl teori som empiri. I det empiriska materialet har det erhållits genom intervjuer av semistrukturerad karaktär där både vi och respondenterna haft möjlighet att göra avsteg från intervjuguiderna. På så vis har vi försäkrat oss om att få en rättvisande bild av klagomålshantering genom att information av betydelse inte går förlorad. Vi har även erbjudit våra respondenter anonymitet för att de skulle ge så ärliga och sanningsenliga svar som möjligt. Inspelning och transkribering av intervjumaterialet ökar studiens tillförlitlighet, likväl som i förväg utformade och distribuerade intervjuguider. Underlaget till intervjuerna samt observationer har i förväg granskats av utomstående samt testats.

3. Teori

I följande avsnitt behandlas forskningens centrala ståndpunkt i klagomålshantering vilket lägger grunden för den kommande analysen. Avsnittet börjar med att vi för en diskussion kring klagomålshantering. Därefter är teoriavsnittet uppbyggt kring tre fokusområden; identifiera problem och uppmuntra klagomål, lösa problemen effektivt och lära av misstagen med relevanta underrubriker som knyter an till varje fokusområde. Slutligen summerar vi vår teoretiska utgångspunkt.

3.1 Motstridiga sidor gällande klagomålshantering

Klagomålshantering omskrivs inom Service Managementlitteraturen som tätt sammanlänkat med kundtillfredsställelse, återköpsintention, långsiktiga relationer och lönsamhet och menas vara en förutsättning och kriterium för kundens kvalitetsupplevelse.⁴⁴ I artikeln *Complaints handling and staff training by UK food retailers* nämns en rad fördelar med att hantera klagomål effektivt inom livsmedelsbutiker, så som förbättrad butiksimage och marknadsföringsaspekter. Dessutom framhålls möjligheten till förbättrad kvalitet på varorna, då företag genom ett klagomål får kännedom om produkter och tjänster som inte levt upp till kundens förväntningar.⁴⁵ Empiriska studier inom servicebranscher visar dock att den missnöjda kundens uppfattning av ett företags image och benägenhet till återköp i majoriteten av fallen är samma för både klagande och icke-klagande missnöjda kunder, men lägre än för tillfredställda kunder som inte utsatts för ett servicemisslyckande. Ovanstående indikerar antingen på att företagens bemötande och hantering av klagomål utåt kunden generellt är bristfälligt eller att klagomålshantering generellt inte är av stor betydelse för kunden. Författarna i artikeln visar således att det inte nödvändigtvis finns någon linjär korrelation mellan sättet kundklagomål bemöts och hanteras på och kundens återinköpsintention. Författarna menar däremot att klagomålshantering kan fylla andra syften i form av förbättrad image och reducera negativ word-of-mouth.⁴⁶ I artikeln *The service recovery paradox: true but overrated?* visar den empiriska undersökningen att klagomålshantering inte tillfredställer kunden i samma mån som från början felfri service gör. I valet mellan att bekämpa ett enskilt serviceproblem genom klagomålshantering för att behålla en kund, eller att lägga resurser på kontinuerliga förbättringar av produkten eller tjänsten, argumenterar författarna för att den senare strategin lönar sig mer.⁴⁷ Colgate och Norris åskådliggör i sin empiriska studie att tillfredställande klagomålshantering enbart är en av flera anledningar till varför

⁴⁴ Johnston, Robert & Mehra, Sandy. (2002).

⁴⁵ Leighton, Caroline & Bent, Richard. (1997).

⁴⁶ Andreassen, T. Wallin. (2001).

⁴⁷ Michel, S. & Meuter, M. L. (2008). The service recovery paradox: true but overrated? *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 19. No. 4. Sid 441-457.

konsumenten väljer att fortsätta eller sluta handla vid ett servicemisslyckande. Andra faktorer är lojalitet och avträdesbarriärer. Resultatet visar även att kunder som är nöjda med hur klagomål bemötts och hanterats ibland ändå slutar handla, likväl som missnöjda kunder ändå fortsätter handla i somliga fall.⁴⁸ Ovanstående åskådliggör två motstridiga sidor gällande klagomålshanteringens effektivitet och betydelse. Trots detta kan vi sluta oss till att klagomålshantering fyller två funktioner; dels företagets chans att gottgöra kunden vid ett misslyckande och dels tillgång till värdefull information som klagomålet för med sig. Konsumentens ökade valmöjligheter medför ökade krav och klagomålshantering kan betraktas som en strategisk resurs i detta avseende.

3.2 Riktlinjer för klagomålshantering

Var processen för klagomålshantering startar varierar beroende på forskare. Enligt Grönroos rör hela processen fyra fokusområden, där det första steget; att övervaka serviceprocesserna, behandlar kalkylering av kostnader förknippade med servicemisslyckande och hur företag bör sträva efter att leverera felfri service initialt.⁴⁹ Vår studie utelämnar detta första steg eftersom vi inte anser det vara klart kopplat till själva klagomålsepisoden. Nedan har vi sammanfattat de gemensamma dragen som rör klagomålshantering och frontpersonal under tre av Grönroos fyra fokusområden. Dessa har kompletterats med infallsvinklar från ytterligare forskare. För att kontrastera det normativa synsättet på klagomålshantering kommer tidigare empiriska studier av livsmedelsbutikens klagomålshantering att belysas.

3.2.1 Identifiera problem och uppmuntra klagomål

Undersökningar visar att enbart fem procent av alla missnöjda kunder klagar varvid resterande visar sitt missnöje genom att slutar att handla.⁵⁰ Barlow och Möller menar att det är viktigt att skilja på kundens missnöje och kundens faktiska beslut att klaga och i detta ljus blir det tydligt att företag måste uppmuntra och ta tillvara på de klagomål de faktiskt får in för att kunna identifiera problem.⁵¹ Författarna framhåller även att kunden klagar först när de tror sig kunna påverka. Företaget kan dels uppmuntra klagomål genom att ge kunden frågeformulär men frontpersonalen bör även förses med formulär för noteringar av kundklagomål.⁵² Kunden ska vidare ges en tydlig förklaring till hur och var klagomål ska framföras.⁵³

⁴⁸ Colgate, M. & Norris, M. (2001). Developing a comprehensive picture of service failure. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 12. No. 3. Sid. 215-233.

⁴⁹ Grönroos, C. (2008). Sid. 133

⁵⁰ Clopton, S. W., Stoddard, J. E., Clay, J. W. (2001).

⁵¹ Barlow, J., Möller, C. (1997). Sid. 84.

⁵² Ibid. Sid. 177-179.

⁵³ "Equip frontline staff to respond to complaints, says nao resport". *British dental journal*. (2008). Vol. 205. No. 8. Sid. 419.

Blodgett, Wakefield och Barnes visar i sin artikel *The effects of customer service on complaining behavior* att frontpersonalen bör skapa en atmosfär som uppmuntrar missnöjda konsumenter att söka upprättelse genom hjälpsamhet, vänlighet, exakthet och kompetens. Explicita faktorer så som garanti eller en uttalad nöjdhetsgaranti är även ett sätt att uppmuntra klagomål. Författarna menar vidare att de anställda bör tränas i att tacka kunden för att ha uppmärksammat problem så att de kan korrigeras.⁵⁴ Enligt en brittisk studie av livsmedelsbutiker, arbetade majoriteten av de sju undersökta kedjorna med att uppmuntra klagomål och feedback genom att förse butiken med kundservicediskar och dela ut kundenkäter i butiken.⁵⁵

Grönroos framhåller att klagomålsprocessen bör utformas på ett enkelt och obyråkratiskt sätt där skriftliga och formella klagomål enbart ska krävas vid juridiska skäl eller vid stora summor pengar. Särskilda avdelningar för klagomål och reklamationer utgör problem menar Grönroos i likhet med Johnston. Däremot kan det behövas en särskild chef som ansvarar för systemet.⁵⁶ Johnston framhåller att för att klagomålshantering ska vara effektiv, bör den ses som en integrerad del i företaget och ledningens engagemang är avgörande.⁵⁷ En studie som genomförts inom detaljhandeln i Sverige och Danmark visar att företag tenderar att lägga mer resurser på klagomålshantering när det finns kunskap om potentiellt missnöje hos kunden. Undersökningen visar således att kunskap om missnöje hänger samman med klagomålsprocessens lättillgänglighet. Författarna betonar att om företaget inte avser använda klagomålet i förbättringssyfte och underskattar kundens missnöje tenderar ansträngningar inte att göras för att underlätta klagomålsprocessen, vilket visat sig vara ett förekommande problem i livsmedelsbutiker.⁵⁸ Anledningen till att klagomålshantering inte prioriteras i livsmedelsbutiker är eftersom pris, kvalitet och sortiment är branschens viktigaste attribut. Servicekomponenten är låg och de flesta varorna är återköp och välkända av kunden. Service- och produktmisslyckande anses ofta av verksamheten inte vara tillräckligt allvarliga för att det ska vara värt kundens tid för att klaga.⁵⁹

Att klagomålsprocessen varken underlättas eller prioriteras i livsmedelsbutiker enligt empiriska undersökningar indikerar på att klagomål inte heller uppmuntras. Klagomålshantering är förknippat med en rad svårigheter för företag och Barlow och Möller menar att hinder som en icke-klagomålsvänlig organisationskultur, procedurer eller diffus syn på vad ett klagomål egentligen är, ligger i vägen för effektiv hantering av klagomål. Författarna menar att riktlinjer för kundservice och klagomålshantering inte är tillräckligt, då en allmän filosofi för företagets inställning till kundernas klagomål behövs.⁶⁰

⁵⁴ Blodgett, J., Wakefield, K., Barnes, J. (1995). The effects of customer service on consumer complaining behavior. *Journal of Services Marketing*. Vol. 9. No. 4. Sid. 31-42.

⁵⁵ Leighton, C. & Bent, R. (1997).

⁵⁶ Grönroos, C. (2008). Sid. 132.

⁵⁷ Johnston, R. & Mehra, S. (2002).

⁵⁸ Hansen, T., Wilke, R., Zaichkowsky, J. (2010).

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Barlow, J., Möller, C. (1997). Sid. 185.

3.2.2 Lös problemen på ett effektivt sätt

Som tidigare nämnt har flertalet forskare undersökt steg som fungerande klagomålshantering består av och som anses motsvara kundens förväntningar. I en sammanställning i Johnston och Michels artikel *Three outcomes of service recovery* tydliggörs sju steg vilka innefattar att frontpersonalen ska;

1. Erkänna att det blivit fel
2. Visa empati
3. Be om ursäkt
4. Ta ansvar för problemet. Det ska inte kunden behöva göra.
5. Lösa problemet
6. Försäkra att problemet noterats och inte kommer att upprepas
7. Kompensera kunden⁶¹

Det finns således explicita riktlinjer inom forskningen för hur klagomålsepisoden ska fungera tillfredställande. För att kunna införa denna typ av riktlinjer förespråkas träning och empowerment i klagomålshantering, vilket behandlas utförligare nedan. Kompensation kommer även att beskrivas utförligare.

Träning

Snabbhet i hantering av klagomål är en framträdande gemensam nämnare som flertalet forskare förespråkar.⁶² Klagomålsepisoden berör även medgivande av frontpersonalen för att förmedla medvetenhet kring problemet till kunden och att åtgärda problemet.⁶³ Clopton, Stoddard och Clay framhäver i likhet med flertalet forskare, att när ett misstag begåtts bör frontpersonal kunna hantera konsumentens känslomässiga reaktioner som oro och frustration. Frontpersonalen bör utbildas i att respondera på ett lugnande och empatiskt sätt och ge kunden tillfälle att förklara problemet. Författarna förespråkar att säljträning, prestationsutvärdering samt kompensationssystem bör anpassas och ta med frontpersonalens beteende vid klagomålshantering i beräkningen.⁶⁴ Leighton och Bent understryker vikten av träning i klagomålshantering av frontpersonal i livsmedelsbutiker, eftersom hotet om inkonsekvent hantering där är stort. Författarna menar att trots kostnaden för investering i träning för frontpersonal är det en viktig satsning eftersom de potentiella fördelarna från lojala, tillfredsställda kunder är stora.⁶⁵ Empiriska erfarenheter av hur frontpersonalens kan tränas i klagomålssituationer visar att metoderna varierar, men den vanligast förekommande är tryckt material om klagomålsproceduren som distribueras och kommuniceras till personal på alla nivåer vid början av

⁶¹ Johnston, R., Michel, S. (2008).

⁶² Dahlén, M. (2009). *Optimal marknadskommunikation*. Malmö: Liber., Grönroos, C. (2008)., Zeithaml, V. A., Bitner M. J., Gremler, D. D. (2009).

⁶³ Dahlén, M. (2009).

⁶⁴ Clopton, S. W., Stoddard, J. E., Clay, J. W. (2001).

⁶⁵ Leighton, C. & Bent, R. (1997).

anställningen. Dokumenterade klagomålshanteringsprocedurer finns i undersökningens samtliga företag. Rollspel och presentationer var mer frekvent förekommande på ledningsnivå och undersökningen visade att ledningen och butikschefer generellt fick mer träning i klagomålshantering än frontpersonalen. I majoriteten av de undersökta företagen får frontpersonalen träning en gång om året eller bara vid början av anställningen i klagomålshantering. Dock varierar ledningens inställning till träning i klagomålshantering och denna kan inte sägas vara en given prioritet i livsmedelsbutiker.⁶⁶

Empowerment

Anderson och Huang argumenterar i för att servicepersonal bör ha handlingsfrihet för att kundinriktat och effektivt kunna hantera misstag. Servicepersonal bör således ges finansiell flexibilitet och anförtrodd företags resurser för att serva kunden vid ett klagomål, vilken kan göras genom att godkänna återbetalning för icke-tillfredsställande produkter och förhandla om rabatter.⁶⁷ Genom att ge frontpersonalen befogenhet att avträda från policyer menar Barlow och Möller att företag signalerar till både kund och anställda att kunden är viktigare än att följa fastställda policyer. Detta anses vara ett betydande steg i att införa ett klagomålvänligt företag eftersom chefen annars tvingas medla mellan kund och frontlinjepersonal.⁶⁸ Vidare poängteras att det är vanligt förekommande att mellanchefer känner sig hotade vid överlämning av befogenheter och ansvar till frontpersonal, varför mellanchefernas fulla engagemang är avgörande för fungerande klagomålshantering.⁶⁹

Empowerment är dock ett omdiskuterat ämne, som både anses svårt att uppnå och inte önskvärt i somliga lägen. Koch and Godden menar att empowerment är mindre kompatibelt med starkt ledarskap och ett ineffektivt sätt att kontrollera företag.⁷⁰ Empiriska studier visar även att det finns svårigheter att hitta balansen mellan tydliga policyer och empowerment, i synnerhet eftersom servicemötet är komplext i sin natur. Försök till att arbeta med empowerment har gjorts med varierande framgång enligt Appelbaum, Hébert och Leroux. Studier på nordamerikanska företag visar ett gap mellan förväntningar på empowerment från ledningen och det faktiska resultatet.⁷¹ Argyris argumenterar för att empowerment fortfarande är mycket av en illusion. Å ena sidan vill ledningen ha mer delaktig personal och frontpersonalen vill även vara mer involverad, men å andra sidan försöker ledningen bibehålla kontroll genom informationssystem, processer och verktyg. Argyris poängterar att empowerment har sina begränsningar i kampen mellan självständighet och kontroll.⁷² I artikeln *Empowerment myth* resonerar Tulgan kring att utan tillräckliga riktlinjer och stöd för frontpersonalen är empowerment oaktksamhet och författarna menar att nästa alla presterar bättre med mer vägledning,

⁶⁶ Leighton, C. & Bent, R. (1997).

⁶⁷ Anderson, R. E. & Huang, W. (2006) Empowering Salespeople: Personal, Managerial, and Organizational Perspectives. *Psychology & Marketing*. Vol. 23 Nr. 2 Sid. 139-160.

⁶⁸ Barlow, J., Möller, C. (1997). Sid.188-189.

⁶⁹ Ibid. Sid. 197.

⁷⁰ Koch, R. & Godden, I (1997) Why empowerment is unworkable. *Across the board* Vol. 39 Nr.1 Sid. 11-13.

⁷¹ Appelbaum, S. H., Hébert, D.; Leroux, S. (1999).

⁷² Argyris, C. (1998). Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard Business Review*. Vol. 76. No. 3. Sid. 98-106.

riktning och stöd.⁷³ Anderson och Huang menar att generellt ges frontpersonal inte tillräckliga befogenheter. Företag med låg kundserviceorientering tenderar att ha byråkratiska riktlinjer som begränsar empowerment, medan starkt serviceorienterade organisationer har färre kontrollerande mekanismer och därmed lättare för att delegera.⁷⁴

Empiriska undersökningar av brittiska livsmedelsbutiker visar att butikschef och ledning erhåller mer träning i klagomålshantering, eftersom de menas ha auktoriteten att lösa problemen vid servicemisslyckande. Detta indikerar på en syn på frontpersonalen som underprioriterad i empowermentfrågor inom livsmedelsbutiker, trots att frontpersonalen är de som har mest kundkontakt. Undersökningen visar även att butikschefen i somliga livsmedelsföretag är den som löser problem, vilket indikerar att empowerment är starkt begränsat inom denna bransch.⁷⁵

Kompensation

Grönroos menar att kunden vid klagomål både bör få en ursäkt och kompenseras för de förluster som servicemisslyckandet orsakar, vilket även Dahlén förespråkar.⁷⁶ Misslyckandet måste åtgärdas omedelbart utan försening för att inte försämra den redan dåliga upplevelsen samt för att reducera spridningen av negativ word-of-mouth. Långsiktigt är det gynnsamt att kompensera kunden även om kunden har fel eller själv har orsakat felet, anser Grönroos. Organisationer bör hålla kunden informerad om åtgärder som vidtas för att rätta till problem, där omedelbar korrigering inte är möjlig. Grönroos argumenterar vidare för att förlora en lönsam kund har större inverkan på lönsamheten långsiktigt, än vad en överkompensation av en kund har. Därav är det i somliga fall motiverat att överkompensera en kund som då därtill sprider positiv word-of-mouth.⁷⁷ Vad som inte beaktas i detta resonemang är den problematik som Rust och Oliver behandlar i sin artikel *Should we delight the customer*. En undersökning visar att det kan vara missgynnsamt att överträffa och därmed förhöja konsumentens förväntningar, eftersom förväntningarna då tenderar att förhöjas likt en uppåtgående spiral, vilket kan bli svårt för företaget att leva upp till. Överkompensation kan enligt detta resonemang göra konsumenten besviken och skapa negativa effekter. Författarna menar således att ge kunden mer än de förväntar sig kan ge upphov till höga förväntningar som skadar företaget i nästa servicemöte, när kunden får en tjänsteupplevelse av lägre kvalitet.⁷⁸ Kundens förväntningar spelar en betydande roll vad gäller tillfredställelse. Det femte gapet i servqual behandlar gapet mellan förväntad och upplevd kvalitet. Ett negativt gap innebär att kundens upplevelse inte överensstämmer med förväntningarna. Är gapet däremot positivt överträffas kundens förväntningar.⁷⁹

⁷³ Tulgan, B. (2007). Empowerment Myth. *Leadership Excellence*. Vol. 24. No. 4. Sid. 9-10.

⁷⁴ Anderson, R. E., Huang, W-Y. (R.). (2006).

⁷⁵ Leighton, C. & Bent, R. (1997).

⁷⁶ Dahlén, M. (2009). Sid. 150., Grönroos, C. (2008). Sid. 129.

⁷⁷ Grönroos, C. (2008). Sid. 132.

⁷⁸ Rust, R.T. & Oliver, R.L. (2000). Should we delight the customer?. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28. No. 1. Sid. 86-94.

⁷⁹ Grönroos, C. (2008). Sid. 121-122

Empiriska undersökningar visar att klagomålens varierande hantering inom detaljhandeln har ett nära samband med produktens vinstmarginal. Lägre vinstmarginaler påverkar klagomålshanteringens effektivitet negativt vilket är en anledning till att livsmedelsbutiker inte prioriterar klagomålshantering menar Hansen, Wilke och Zaichkowsky. Däremot tenderar ersättningspolicyer att vara generösare i livsmedelsbutiker, det vill säga att ersättning utbetalas relativt frekvent i jämförelse med andra grenar inom detaljhandeln. Författarna menar att detta beror på att det är lätt att kontrollera varan samt att den låga vinstmarginalen medför lättare och rimligare ersättning.⁸⁰ Vidare har faktorer som produktens livslängd, pris och komplexitet inverkan på kundens klagomålsbeteende.⁸¹ Detta går att relatera till hög- och lågengagerande produkter, vilket är en beteckning på det intresse och den tid konsumenten lägger på att utvärdera och köpa produkter. Gemensamt för lågengagerande produkter är att konsumenten inte värderar köpbeslutet särskilt högt och att det kräver relativt lite tankearbete. Beslutet är främst logiskt, objektivt och bygger på funktionella fakta. Dessa utgör även majoriteten av alla köp och motsatsen gäller för högengagerande produkter.⁸² Hansen, Wilke och Zaichkowsky menar att klagomålshanteringens och ersättningen omfattning varierar beroende på bransch och produkttyp.⁸³ Traditionellt ses klagomålshantering som en defensiv marknadsstrategi vilket innebär att servicemisslyckande och klagomål korrigeras i efterhand. Motsatsen menas vara offensiva marknadsstrategier så som lojalitetsprogram och kundtillfredsställelse vilket syftar till att hålla kunden. Offensiva marknadsstrategier menas lämpa sig bättre för lågengagerande produkter medan det motsatta gäller för högengagerande produkter.⁸⁴

3.3.3 Lär av misstagen

Det tredje och sista fokusområdet i klagomålshantering enligt Grönroos rör företagets förmåga att tillgodogöra sig den information som ett klagomål för med sig för att därigenom lära sig av misstagen och möjliggöra förbättring. Företag bör således utveckla ett system som möjliggör användning av de klagomål de får in.⁸⁵ Detta är ett område som Johnston i synnerhet behandlar och förespråkar ledningens engagemang för att göra klagomålshantering till en strategisk fråga, med fokus på kommunikationslinjer för inkomna klagomål som sedan leder till förbättring.⁸⁶

Informella klagomål är sådana som yttras verbalt till frontpersonalen. Luria och Yagil framhåller i artikeln *Employees' Willingness to Report Service Complaints* att chefer bör förstå och värdesätta betydelsen i informella klagomål och skapa kommunikationslinjer för att kunna erhålla denna

⁸⁰ Hansen, T., Wilke, R., Zaichkowsky, J. (2010).

⁸¹ Crie i Clopton, S. W., Stoddard, J. E., Clay, J. W. (2001).

⁸² Dahlén, M. (2009). Sid. 363-365.

⁸³ Hansen, T., Wilke, R., Zaichkowsky, J. (2010).

⁸⁴ Fornell, C., Wernerfelt, B. (1987). Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis. *Journal of Marketing Research*. Vol. 24. No. 4. Sid. 337-347.

⁸⁵ Dahlén, M (2009) Sid. 131-134., Grönroos, C. (2008). Sid. 135.

⁸⁶ Johnston, R. & Mehra, S. (2002).

information och lära sig analysera denna för att kunna förbättra verksamheten.⁸⁷ Heinz och Goldman menar att frontpersonal i klagomålssituationer tenderar att hamna i kläm då de å ena sidan förväntas representera kundens synpunkt gentemot sitt företag och å andra sidan att lägga fram företagets synpunkt för kunden. Frontpersonalen menas känna att båda parter misstänker att han gynnar motparten eller att han skyller sina egna misstag på företaget eller kunden.⁸⁸ Detta synsätt indikerar att klagomålssituationen är mycket konfliktfylld för frontpersonalen. Författarna menar följaktligen att frontpersonal ofta visar en fientlig attityd mot klagomål eftersom dessa uppfattas som kritik mot deras arbete, vilket kan leda till försvarsposition. Klagomål riskerar i dessa lägen att tystas ner och förklaras som oberättigade vilket medför att de aldrig kommer fram till ansvarig person.⁸⁹ Enligt Barlow och Möller är det inte ovanligt att personal i frontlinjen bemöter klagomål med attityden *tyvärr, jag kan inget göra*, eftersom de är rädda att göra fel och få skulden samt att hantering av klagomål inte ses som en primär arbetsuppgift.⁹⁰ Personal tenderar att vara defensiv i hanteringen och denna situation försvårar och filtrerar rapporteringen av klagomål, vilket potentiellt hindrar företaget från att ta del av konstruktiv feedback.⁹¹ I *Employees' Willingness to Report Service Complaints* framhävs problematiken i att majoriteten av klagomål inkommer informellt och verbalt till frontpersonalen vilket medför risken att varken ledning eller butikschefer någonsin får ta del av klagomålen. Frontpersonalen är inte nödvändigtvis benägen att rapportera klagomål, eftersom det varken är lätt gjort eller ses leda till positiva effekter från personalens sida sett.⁹² Personalens attityd och uppfattning av deras roll i organisationen är nära relaterat till viljan att rapportera kundklagomål.⁹³ Empiriska undersökningar av livsmedelsbranschen visar att frontpersonalens rapportering av klagomål är bristfällig. Detta beror främst på att träning i klagomålshantering och rapportering sker sällan. Livsmedelsbutikernas rapportering varierar från strukturerad klagomålsdokumentering, personalmöten där klagomål diskuteras och mer informellt menade ett företag att de har en öppen miljö, varför personal kommunicerar klagomål.⁹⁴

3.4 Teoretisk utgångspunkt

Det finns två motstridiga sidor gällande klagomålshandlingens effektivitet och betydelse, eftersom denna inte nödvändigtvis är en avgörande faktor till kundens återköpsintention. Trots detta kan vi sluta oss till att klagomålshantering fyller två funktioner; dels företagets chans att gottgöra kunden vid ett misslyckande och dels tillgång till värdefull information som klagomålet för med sig. Riktlinjer inom klagomålshantering behandlar inte enbart fungerande, snabba system och procedurer utan involverar

⁸⁷ Luria G., Gal I., Yagil D. (2009). Employees' Willingness to Report Service Complaints. *Journal of service research* : JSR. Vol. 12. No. 2. Sid. 156-174.

⁸⁸ Heinz M. Goldman. (1994) *Att vinna kunder*. Svenska Dagbladets Förlag AB. Sid. 267.

⁸⁹ Ibid. Sid. 267-268.

⁹⁰ Barlow, J., Möller, C. (1997). Sid. 186.

⁹¹ "Equip frontline staff to respond to complaints, says nao resport". (2008).

⁹² Luria G., Gal I., Yagil D. (2009).

⁹³ Luria G., Gal I., Yagil D. (2009).

⁹⁴ Leighton, C. & Bent, R. (1997).

även företagskulturella områden som värderingar och att integrera klagomålshantering i säljträning. Gemensamma drag inom forskningen är att uppmuntra klagomål, snabbhet, träning, empowerment och rapportering av klagomål. Grönroos och Johnston har något olika infallsvinklar, där Grönroos fokus kan sägas främst ligga på att kompensera och förtjusa kunden. Johnston däremot, har ett tydligare internt fokus, där företagskultur, ledningens inblandning och stöttning, kommunikation och processförbättringar ges mer utrymme. Barlow och Möllers tyngdpunkt ligger på en klagomålsvänlig organisationskultur, där denna innefattar steg som att säkerställa att ledningen är starkt engagerad, utarbeta en skriftlig klagomålspolicy, dokumentera instruktioner et cetera.⁹⁵ Det råder vissa motsättningar i hur pass byråkratisk och skriftlig klagomålshantering ska vara, samt tydliga policyer kontra befogenhet. De empiriska studierna kan sammanfattningsvis kontrasteras mot de mer normativa riktlinjerna, där företagens faktiska klagomålshantering inte sällan avviker från vad som förespråkas inom forskningen.

⁹⁵ Barlow, J., Möller, C. (1997). Sid. 210.

4. Förhållande mellan riktlinjer i klagomålshantering och livsmedelsbutikers arbetssätt

Följande avsnitt syftar till att besvara frågeställningen; Agerar svenska livsmedelsbutiker enligt vad forskning föreskriver i klagomålshantering? Empiri och analys varvas i Grönroos tre fokusområden, uppmuntra klagomål, lös problemen på ett effektivt sätt samt lär av misstagen. Dessa rubriker utgör ramen för analysen med relevanta underrubriker.

4.1 Identifiera problem och uppmuntra klagomål

Flertalet forskare framhäver vikten i att uppmuntra klagomål, i synnerhet då undersökningar visar att enbart fem procent av alla missnöjda kunder faktiskt klagar.⁹⁶ Genom att se klagomål som konstruktiv kritik bör klagomål snarare uppmuntras än tystas ner. I forskningen nämns både kundformulär, garantier och specifika egenskaper hos frontpersonalen som betydelsefulla faktorer för att uppmuntra klagomål. Tidigare empiriska erfarenheter av brittiska livsmedelsbutiker visar att både specifika servicediskar och enkäter är förekommande sätt att uppmuntra klagomål.⁹⁷ I kontrast till detta visar empiriska studier från Sverige och Danmark att klagomålshantering inte är ett prioriterat område i livsmedelsbutiker.⁹⁸ Detta indikerar på att klagomålshantering i svenska livsmedelsbutiker inte ges lika mycket utrymme i verksamheten som i Storbritannien.

Utifrån våra illustrationsobjekt framkommer det att butikscheferna i särskilt hög grad inte värderar betydelsen i att uppmuntra klagomål. Utöver i en butik utplacerad brevlåda för synpunkter fanns inga konkreta metoder att uppmuntra klagomål och kunden ges generellt lite eller ingen information om var och hur klagomålshantering ska ske.⁹⁹ Särskilt en butikschef menar att han aldrig tänkt på att uppmuntra klagomål, vilket förklarar varför det inte finns skyltar i butiken som visar var klagomål ska framföras. Däremot anser han att butiken gör det lätt för kunden när den väl har beslutat sig för att besöka butiken och klaga. Även Grönroos framhåller vikten av att klagomålshantering är utformad enkelt och obyråkratiskt, som ett sätt att uppmuntra klagomål.¹⁰⁰

4.1.1 Syn på klagomål bland frontpersonal och butikschefer

Enligt Barlow och Möller är ett sätt att uppmuntra klagomål att införa en enhetlig syn på klagomål och en klagomålsvänlig organisationskultur.¹⁰¹ Utifrån våra empiriska undersökningar är såväl frontpersonal som butikschefer överens om att klagomål är positivt. Samtliga respondenter anser att

⁹⁶ Clopton, S. W., Stoddard, J. E., Clay, J. W. (2001).

⁹⁷ Leighton, C. & Bent, R. (1997)

⁹⁸ Hansen, T., Wilke, R., Zaichkowsky, J. (2010)

⁹⁹ Jfr. Equip frontline staff to respond to complaints, says nao resport". (2008).

¹⁰⁰ Grönroos, C. (2008). Sid. 131.

¹⁰¹ Jfr. Barlow, J., Möller, C. (1997) Sid. 185.

klagomål gör det möjligt att gottgöra en missnöjd kund samt hjälper butiken att bli bättre. Ord som gnäll är dock ett förekommande sätt för frontpersonal att beskriva klagomål, vilket indikerar på att klagomål inte är önskvärt i alla lägen. Både frontpersonal och butikschefer uppger att de tror att deras syn på klagomål skiljer sig åt.¹⁰² En i frontlinjen förklarar sin syn på klagomål, att rätt ska vara rätt och därför tar hon gärna emot klagomål. Hennes butikschef däremot verkar tycka att det är jobbigt med klagomål, förklarar hon. Även motsatta förhållanden råder i andra livsmedelsbutiker, då en annan butikschef förklarar att han tror att han ser klagomål som betydligt viktigare än vad hans anställda gör. Han är av åsikten att frontpersonal i livsmedelsbutiker i regel inte förstår värdet av en kund mätt i monetära termer. Många ser inte klagomålshantering som en huvudsaklig arbetsuppgift och kan till och med börja argumentera emot en klagande kund, förklarar han ogillande. Butikerna saknar således det Barlow och Möller benämner som en gemensam filosofi kring klagomål.¹⁰³

4.1.2 Frontpersonalens egenskaper avgörande

Blodgett, Wakefield och Barnes framhåller att frontpersonalen bör skapa en atmosfär som uppmuntrar missnöjda konsumenter att söka upprättelse genom hjälpsamhet, vänlighet, exakthet och kompetens.¹⁰⁴ Vid vår förundersökning upplevde vi att bemötandet från frontpersonalen i samband med klagomål varierade. I somliga livsmedelsbutiker framfördes en ursäkt och det fanns tydliga drag av hjälpsamhet och vänlighet vilket utstrålades genom medlidande.¹⁰⁵ I andra exempel upplevdes frontpersonalen besvärade och stressade av att motta klagomål. Dessa framförs och omhändertas ofta i utgångskassorna vilket vid lång kö är en för frontpersonalen stressig miljö. På vår fråga till frontpersonal, huruvida klagomål uppmuntras i butiken, svarade en i frontlinjen att hennes uppfattning är att butiken inte vill ha klagomål då det ses som något jobbigt. Hon menade vidare att klagomål inte är en självklarhet att personalstyrkan ens pratar om, och hennes chef pratar inte om klagomål.

Utifrån frontpersonalens sida sett tycks butikens sätt att uppmuntra klagomål ske främst genom bemötande. En i frontlinjen förklarar att hon tycker att det är viktigt att kunden känner sig bekväm vid ett klagomål och menar att hon gärna berömmar kunden för att ha gjort ansträngningen att klaga, tackar och upplyser om att problemet ska åtgärdas och erbjuder tillgodokvitto på samma belopp. Upprörda kunder kan vara elaka ibland säger hon och menar att hon då tvingas lägga sina känslor åt sidan. Det kan vara svårt att alltid vara glad, trevlig och positiv men hon anser det vara viktigt i hennes jobb. Flertalet forskare framhäver vikten av frontpersonalens bemötande vid klagomål.¹⁰⁶ I livsmedelsbutiker tycks bemötandet av klagomål således vara beroende av frontpersonalens personliga egenskaper, eftersom det saknas tydliga riktlinjer för hur de ska uppträda.

¹⁰² Jfr. Barlow, J., Möller, C. (1997) Sid. 197.

¹⁰³ Barlow, J., Möller, C. (1997). Sid. 185.

¹⁰⁴ Blodgett, J., Wakefield, K., Barnes, J. (1995).

¹⁰⁵ Jfr. Ibid.

¹⁰⁶ Clopton, S. W., Stoddard, J. E., Clay, J. W. (2001).

4.1.3 Uppmuntras klagomål?

Att uppmuntra klagomål tycks inte vara ett metodologiskt etablerat arbetssätt i svenska livsmedelsbutiker. Det finns en vilja att få in synpunkter och en viss förståelse för att många kunder faktiskt avstår från att klaga. Eftersom klagomål i låg grad uppmuntras, tycks de inte vara den primära faktorn som driver verksamheten till förbättring och skapar kundtillfredsställelse. Däremot är klagomålshandlingen kund och frontpersonal emellan relativt enkelt utformad i livsmedelsbutiker, vilket överensstämmer med Grönroos förhållningssätt.

4.2 Lös problemen på ett effektivt sätt

Servicemötets komplexa natur medför ett hot om inkonsekvent hantering av klagomål. Inom forskningen framgår det att för att kunna lösa klagomålen på ett effektivt sätt är frontpersonalens träning i klagomålshandling och empowerment av betydelse.¹⁰⁷

4.2.1 Smidighet framför formella rutiner

En i frontlinjen förklarar att ledningen har informerat om att klagomål måste hanteras smidigt. Med detta menas att en kund som klagar på en produkt ska uppvisa kvitto och ha varan med sig som sedan kontrolleras och hanteras av personalen. Saknas kvitto kan han generellt inte hjälpa kunden. Vid situationer då kunden står på sig, utan medhåvt kvitto, kan undantag göras för att underlätta situationen, medan en kund utan kvitto som godtar ett nekande till ersättning inte ersätts. Han förklarar att hantera klagomål smidigt i hans butik således innebär att hantera klagomål inkonsekvent, vilket han starkt ogillar. Att ledningen förespråkar smidighet vid klagomålshandling indikerar således i denna typ av situation på att kunden ifrågasätts och kan mötas av argumentationer från frontpersonalen. Av denna anledning väljer han att ersätta kunder som reklamerar trots att de inte kan uppvisa kvitto. En annan butikschef förklarar att i hans butik avkrävs inte kunden bevis på betalning. Kunden har alltid rätt och ska inte ifrågasättas, menar han. Detta arbetssätt kunde även bekräftas vid våra deltagande observationer. I den mån butikerna erbjuder färskvarugaranti innebärande att 200 procent av varans pris återbetalas vid inkurans, förekommer dock skriftliga reklamationsblanketter vilket enligt Grönroos minskar smidigheten i klagomålsprocessen.

Vårt empiriska material visar således att inkonsekvent hantering är vanligt förekommande och till och med sades förespråkas av butikschefen enligt vissa i frontlinjen. Forskare framhåller träning i klagomålshandling som ett sätt att minska risken för inkonsekvent hantering. Utifrån detta blir frontpersonalens utsatta situation tydlig, där butikschefen genom inkonsekvens hoppas kunna spara

¹⁰⁷Jfr. Clopton, S. W., Stoddard, J. E., Clay, J. W. (2001).

summor på klagande kunder utan kvitto. En butikschef betonar vikten i att lyssna på kunden för att den ska bli nöjd och av den anledningen blir klagomålshanteringen godtycklig och inkonsekvent.

4.2.2 Träning efterfrågas i klagomålshandling

Träning i klagomålshandling tycks ske främst under frontpersonalens utbildningsperiod. Butikschefer förutsätter att klagomål inkommer under perioden och att den nyanställda som går bredvid en befintlig anställd utsätts för klagomål. I de fall personalhandböcker förekommer finns det inte några riktlinjer som direkt kan härledas till de riktlinjer i klagomålshandling som föreskrivs i Service Managementlitteraturen. En av respondenterna kunde minnas att det fanns ett litet avsnitt om klagomål i personalhandboken som hon fick ta del av i början av sin anställning men menar att den inte används och minns inte innehållet. Vid ett klagomål vet hon vad som ska göras men har främst lärt sig detta via sina kollegor.

Trots avsaknaden av träning och instruktioner försöker en i frontlinjen vara förstående och göra det bästa av situationen. Ibland kan det innebära att kompromissa med kunden för att nå en lösning, annars menar hon att kunden inte kommer tillbaka till butiken. Hennes personliga uppfattning är att hon hellre gör kunden nöjd än bryr sig om vad butikschefen skulle föredra för lösning. Gällande klagomålshandling i butiken anser hon att mycket skulle kunna förbättras och nämner att strukturerade rutiner och utbildad personal skulle underlätta. Det råder ibland delade meningar om när en vara kan och ska reklameras och i nuläget är upp till var och en att avgöra. Ytterligare en röst i frontlinjen har lärt sig hur klagomål ska hanteras efterhand som de kommer in. Hans uppfattning är dock att det är lite väl mycket i jobbet som man lär sig efterhand och påpekar att det hade varit bättre med tydliga manualer. Vid befogade klagomål bemöter han kunden med förståelse, tar reda på allt som behöver tas reda på, ber om ursäkt så att kunden går därifrån *relativt* nöjd, som han uttrycker det. Detta arbetssätt strider mot Grönroos rekommendationer. En relativt nöjd kund är enligt honom långt ifrån tillräckligt i klagomålskontext.¹⁰⁸

4.2.3 Förekomsten av empowerment i frontlinjen

Empowerment är ett omdiskuterat ämne vars existens framhålls av forskare med olika ståndpunkt som något både starkt eftertraktat och icke önskvärt.¹⁰⁹ Kritiken mot empowerment ifrågasätter dess effektivitet i förhållande till starkt ledarskap.¹¹⁰ Inom den normativa forskningen i klagomålshandling omnämns dock empowerment generellt i starkt positiva termer, som en förutsättning för att frontpersonalen effektivt ska kunna vända en missnöjd kund till nöjd.¹¹¹ Empiriska studier i

¹⁰⁸ Jfr. Grönroos, C. (2008). Sid. 135.

¹⁰⁹ Koch, R., Godden, I. (1997).

¹¹⁰ Tulgan, B. (2007).

¹¹¹ Clopton, S. W., Stoddard, J. E., Clay, J. W. (2001), Barlow, J., Möller, C. (1997).

livsmedelsbutiker visar dock att empowerment inte är fullt etablerat och butikschefen är i somliga butiker de som tar ställning till och hanterar klagomål.¹¹²

I samtliga av våra illustrationsobjekt har frontpersonal befogenhet att ta emot klagomål och ersätta varor alternativt återbetala beloppet. Klagomål som rör personalens bemötande går däremot alltid via butikschefen, uppger samtliga respondenter. En i frontlinjen uppger att när det finns rutiner som inte får överskridas och kunden fortfarande inte är nöjd ringer han butikschefen. Han förklarar att kundbemötande prioriteras i butiken, varför butikschefen gärna tar sig tid. Frontpersonal kan utifrån detta sägas ha ledningens stöd i klagomålssituationer vilket innebär att empowerment i livsmedelsbutiker kan liknas vid det Tulgan förespråkar, att frontpersonal presterar bäst med tydliga riktlinjer och handlingsfriheten överskrider inte till oaktsamhet.¹¹³ En annan i frontlinjen klargör att han ska hålla på rutiner så långt det går men om kunden står på sig så gör han små undantag. Enligt Barlow och Möller signalerar avsteg och undantag ett kundfokuserat arbetssätt både till kund och anställda och att kundnöjdhet är viktigare än företagets rutiner. Balansen mellan handlingsfrihet och rutiner tycks däremot innebära att butikschefen får ingripa, vilket vi påträffade i samtliga studieobjekt.¹¹⁴ Butikschefen tycks således ha svårigheter att hitta en balans mellan policyer och empowerment då de å ena sidan vill ha engagerad personal och å andra sidan rutiner, om något vaga, för att försäkra sig om att de personligen får ta hand om större klagomål.¹¹⁵ Empowerment i livsmedelsbutiker förekommer inom givna ramar men är svårförenligt med butikschefen som fortfarande vill bibehålla kontrollen.¹¹⁶

Klagomål som inte kan lösas direkt innebär ofta att frontpersonal saknar befogenhet och i somliga fall ringer butikschefen upp kunden nästföljande dag, om det är ett större ärende. Dock uppger majoriteten av respondenterna att lämna lappar till avdelningsansvarig person som inte är närvarande som sedan ska återkomma till kunden i regel inte fungerar. Lapparna kan komma bort och personalen kan ha mycket att göra. En i frontlinjen förklarar att dessutom att en kund som blivit lovad att bli uppringd av butiken och inte blir det, tenderar att bli desto mer besviken. I andra fall påträffade vi att kunden ombes att själv ringa eller återkomma till butiken för att få klarhet i sitt klagomål. Det tycks således saknas klara rutiner för hur klagomål som inte kan lösas direkt ska hanteras och detta är i regel beroende av frontpersonalens omdöme. På denna punkt skiljer sig således livsmedelsbutikers sätt att hantera klagomål avsevärt mot riktlinjer inom forskningen. Grönroos i likhet med Johnston framhåller att frontpersonal ska ta ansvar för problem och misstag och om de inte kan lösas omedelbart ska kunden hållas informerad på företagets initiativ.¹¹⁷ Som klagande kund i livsmedelsbutiker krävs således viss ihärdighet om inte frontpersonalen direkt kan rätta till klagomålet.

¹¹² Leighton, C. & Bent, R. (1997).

¹¹³ Tulgan, B. (2007).

¹¹⁴ Jfr. Barlow, J., Möller, C. (1997).

¹¹⁵ Jfr. Argyris, C. (1998).

¹¹⁶ Jfr. Appelbaum, S. H., Hébert, D.; Leroux, S. (1999).

¹¹⁷ Grönroos, C. (2008). Sid. 134., Johnston, R. & Mehra, S. (2002).

4.2.4 Ersättning eller kompensation till klagande kunder

Utifrån våra intervjuer blev det tydligt att utöver ersättning av varan används i relativt liten grad kompensation för sveda och värk. En responderande butikschef är direkt motståndare till kompensation då han av erfarenhet menar sig veta att det missbrukas av kunder. Kompensation är en betydande del i klagomålshantering och många forskare framhäver att kompensation utöver ersättning är brukligt för effektiv klagomålshantering.¹¹⁸ I livsmedelsbutiker är ersättning i form av en ny vara eller pengarna tillbaka det vedertagna, vilket i kontrast till Grönroos innebär att kunden inte erhåller någon egentlig kompensation för den dåliga kvalitetsupplevelsen. Däremot får frontpersonal ofta göra en subjektiv bedömning i hur pass allvarligt ett klagomål är. Sunt förnuft och rimlighet är ord som ställningstagande till kompensation beskrivs med. Empiriska studier visar att ersättning utdelas frekvent i livsmedelsbutiker jämförelse med andra grenar inom detaljhandel, vilket förklaras med att det är lättare att kontrollera en inkurant vara. Detta i kombination med låg vinstmarginal anses inte innebära förödande konsekvenser för butikens lönsamhet.¹¹⁹ En i frontlinjen tror att kunder som klagat och erhåller ersättning inte nödvändigtvis lämnar butiken nöjd men åtminstone mindre missnöjd. Respondenten är dock av uppfattningen att kompensation inte är lika viktigt som kundbemötande för att göra kunden nöjd. Detta understryker vikten av att frontpersonal kan be om ursäkt, vilket framställs som grundläggande även inom forskningen.

Grönroos framhåller att det är gynnsamt att kompensera kunder även om de har fel och en i frontlinjen förklarar att kunder som klagat på saker som de själva bär skuld till ersätts på samma sätt som alla andra klagande kunder. En av butikscheferna stämmer in och förklarar vidare att proceduren istället blir mer ifrågasättande och ofta får han som butikschef rycka in. Kompensation kan vara motiverat i somliga fall menar Grönroos och en butikschef förklarar att han gärna skickar med blommor och en grillad kyckling till kunder som klagat. Han förklarar att det viktiga inte är att avsluta köpet utan återbesöket och att se kunden som en gäst. Därför menar han att det är viktigt att kunden är nöjd när den lämnar butiken. Däremot framhåller han att det är svårt att få frontpersonalen att arbeta enligt hans önskemål; att våga kompensera kunden, be om ursäkt och erbjuda choklad eller en valfri blomma. Frontpersonalen argumenterar istället emot kunden, menar han. Detta beteende tyder på den mellanposition frontpersonal befinner sig i där både lönsamhet och nöjda kunder ska fungera i harmoni. Istället bildas i denna situation närmast en allians mellan butikschef och kund, där frontpersonalen förhindrar effektiv hantering av klagomål. I fråga om åtgärda klagomål råder det diversifierade uppfattningar om ersättning eller kompensation ska erbjudas.

¹¹⁸ Jfr. Grönroos, C. (2008), Dahlén, M. (2009).

¹¹⁹ Hansen, T., Wilke, R., Zaichkowsky, J. (2010).

4.2.5 Löses problemen på ett effektivt sätt?

Inkonsekvens är ett ord som vi stött på flertalet gånger i teoretiska såväl som empiriska sammanhang. Inom forskningen framhålls inkonsekvent hantering av klagomål som icke önskvärt samtidigt som handlingsfrihet hos frontpersonalen förespråkas. Träning i bemötande och hantering av klagomål är en metod som minskar risken för inkonsekvens. Vi kan här urskilja en motsättning inom teorin, där handlingsfrihet och träning potentiellt begränsar varandra. Utifrån tidigare samt våra empiriska studier tillämpas dock träning i mycket liten utsträckning och sker huvudsakligen genom att frontpersonalen får ta del av tryckta instruktioner. Snarare förespråkas inkonsekvent hantering, sunt förnuft och empowerment inom rimliga ramar. Hos frontpersonalen tycks det däremot finnas en önskan om tydligare manualer och rutiner, eftersom detta skulle minska pressen på dem. Ersättning är frekvent förekommande visar empiriska studier¹²⁰ men det tycks vid vår undersökning i viss utsträckning råda en vilja att införa kompensation på en mer frekvent basis.

4.3 Lär av misstagen

Att tillgodogöra sig information som klagomålet medför är betydelsefullt men för att det ska vara möjligt krävs användarvänliga system och kommunikationslinjer, betonar Johnston. En förutsättning är chefernas engagemang för att försäkra sig om att klagomålet inte stannar hos frontpersonalen utan rapporteras till ansvarig person för att användas i kvalitetsarbetet.

4.3.1 Bristfällig rapportering

Våra respondenter, butikschefer såväl som frontpersonal, är överens om att klagomål är positiva. Frågan består i huruvida butikerna tar till vara på klagomålen som inkommer. Våra intervjuer visar att majoriteten av inkomna klagomål är av informell karaktär, varför vi håller med Johnston att kommunikationssystem för rapportering är av vikt. Samtliga butiker vi undersökt saknar system för registrering och rapportering av klagomål.

En i frontlinjen förklarar att vid retur av enstaka varor vidas inga vidare åtgärder. Om det däremot är ett frekvent fel så hör han av sig till avdelningsansvarig. Hans personliga uppfattning är dock att långt ifrån all personal rapporterar vidare. Att rapportera är inget han har blivit tillsagd utan det är sunt förnuft, menar han. På samma sätt förklarar ytterligare en röst i frontlinjen att för att inkomna klagomål ska föras vidare till ansvarig person skriver hon en lapp på bordet, men bara om det är något särskilt. Det är ingen rutin utan något hon själv kommit på.

Butikchefernas generella uppfattning är att det idag finns rutiner och system för klagomålshantering, inte särskilt detaljerade och främst informella men ändå tillräckliga. Frontpersonalens uppfattning är att

¹²⁰ Hansen, T., Wilke, R., Zaichkowsky, J. (2010).

det *kanske* finns vissa rutiner men att de inte efterföljs i särskilt stor utsträckning. De flesta gör lite som de vill i klagomålssituationen. Handlingsfrihet tycks råda inom *rimliga* gränser, men mer oklara klagomål och klagomål som rör personal får tas om hand av butikschefen. En butikschef förklarade att klagomål av *dignitet* tas upp på veckomötena. Ordvalet kan härledas till att butiker generellt inte tar så hårt på klagomål. En annan butikschef kommunicerar med personalen via en dagbok, där han får ta del av vad som inträffat och kan följa upp med rätt person. Butiken har däremot inget rapporteringssystem för muntliga klagomål men inkommer många klagomål som rör exempelvis felinlagda priser, framförs dessa ofta via informella samtal i fikarummet. När ett klagomål väl har blivit känt så menar butikschefen att det åtgärdas för att förbättra system och rutiner.

4.3.2 Frontpersonalens avgörande roll

Lauria, Gal och Yagil framhåller problematiken i att frontpersonal inte är benägen att rapportera klagomål. Av denna anledning menar författarna att chefer bör förstå och värdesätta betydelsen i informella klagomål, och arbeta för att säkerställa att de kommer fram till ledningen och därefter kan leda till förbättringar. Vid intervjuerna framkom det att det inte finns egentliga krav eller rutiner för rapportering i livsmedelsbutikerna. Även Leighton och Bents tidigare empiriska undersökningar uppvisar bristfällig klagomålsrapportering i livsmedelsbutiker.¹²¹ Lauria, Gal och Yagil menar att viljan att rapportera klagomål är nära relaterat till personalens attityd och uppfattning av deras roll i organisationen.¹²² Vid vår undersökning förklarade en av butikscheferna att många på hans arbetsplats var där bara för att göra sitt jobb, varken mer eller mindre. Han menade att hantering och rapportering av klagomål av någon anledning inte tycks ses som en primär arbetsuppgift. Utifrån detta uttalande tycks det således finnas en etablerad uppfattning och tradition hos frontpersonalen om vad deras roll i organisationen innebär, vilken förhindrar att klagomålshanteringen utvecklas vidare. Butikschefen i fråga tycktes inte se det som ett omfattande problem utan snarare ett faktum att förlika sig med. Livsmedelsbutiker tycks livnära sig på att hantera klagomål individuellt och kortsiktigt snarare än att behandla dem som en långsiktig investering.

Heinz och Goldman menar att frontpersonal i klagomålssituationer tenderar att hamna i kläm mellan å ena sidan butikschefens och å andra sidan kundens förväntningar. Tulgan menar att nästan alla presterar bättre med riktlinjer och stöd. Vid eventuella konflikter med kunder framkom det under intervjuerna att frontpersonalen hänvisar till avdelningsansvarig och ibland även butikschef. Däremot uppgav en butikschef att han faktiskt tror att frontpersonal i somliga fall intar försvarsposition och inte vidarebefordrar klagomålet eftersom de är rädda för att få skulden. Vid defensiv hantering av klagomål tenderar de sällan nå fram till ansvarig person och hindrar därmed strategisk användning av feedback.

¹²¹ Leighton, C. & Bent, R. (1997).

¹²² Luria G., Gal I., Yagil D. (2009).

Oklara rutiner kan således tänkas försvåra situationen för frontpersonal då de inte har specifika bestämmelser att finna trygghet i.

4.3.3 Lär butiker av sina misstag?

System och kommunikationslinjer för effektiv klagomålshantering förespråkas inom forskningen. Genom rutiner kan butiker försäkra att klagomål rapporteras till ansvarig person och kan därmed användas i kvalitetsarbetet. Svenska livsmedelsbutikers arbetsätt tycks däremot kännetecknas av bristfälliga rutiner och inkonsekvens vilket i sin tur försätter frontpersonal i en utsatt position. De hamnar i kläm mellan kund och butikschef där de förväntas leva upp till bådadas asymmetriska förväntningar, varför risken för försvarsposition och defensivt hanteringsätt av klagomål ökar. Frontpersonalens benägenhet att rapportera klagomål minskar och ett problem i svenska livsmedelsbutiker tycks vara att många i frontlinjen bara är där för att göra sitt jobb och ser inte klagomålshantering som en långsiktig resurs.

5. Förklaringar till riktlinjernas applicerbarhet

Utifrån resultatet från frågeställningen samt med ytterligare teoretiskt underlag kommer vi nedan att besvara vår andra frågeställning; hur kan hantering av klagomål förklaras utifrån livsmedelsbutikers förutsättningar?

Utifrån teori, tidigare empiriska undersökningar och med våra illustrationsobjekts erfarenheter blir det tydligt att den faktiska klagomålshanteringen i livsmedelsbutiker avviker från riktlinjer beskrivna i Service Managementlitteratur. På somliga punkter jobbar livsmedelsbutiker helt i enlighet med dessa och i andra avseenden förekommer arbetssätt som närmast beskrivs som ödeläggande inom forskningen. Trots detta tycks klagomålshanteringen fungera vilket skapar tvivelaktigheter kring huruvida riktlinjerna är kompatibla med vårt studieobjekt, livsmedelsbutiker.

5.1 Långengagerande produkter

Utifrån våra empiriska undersökningar och i enlighet med Hansen, Wilke och Zaichkowsky i artikeln *Managing consumer complaints: differences and similarities among heterogeneous retailers* kan klagomålshantering inte sägas vara ett prioriterat område i livsmedelsbutiker. Som förklaring framhåller författarna att varor med låg vinstmarginal påverkar klagomålshanteringen negativt och på samma sätt kräver inte långengagemangsprodukter omfattande överläggning vid ett köpbeslut.¹²³ Karaktärsdrag som kännetecknar långengagemangsprodukter så som kort livslängd, lågt pris och inkompexitet medför att kundens benägenhet att klaga minskar.¹²⁴ På grund av att service- och produktmisslyckanden inte anses vara tillräckligt allvarliga kan klagomålshanteringens omfattning i livsmedelsbutiker förklaras utifrån detta. I våra kvalitativa intervjuer blev det tydligt att både frontpersonal och butikschefer generellt tror att kunder avstår från att klaga eftersom det inte är värt besväret, vilket ligger i linje med Hansen, Wilke och Zaichkowskys resonemang. Med denna inställning är det lätt att förstå varför klagomålshantering inte prioriteras som marknadsstrategi i livsmedelsbutiker och varför det följaktligen inte finns tydliga rutiner och system som enligt teorin skulle maximera klagomålshanteringens fulla potential. Utifrån våra intervjuer tycks det hos butikschefer däremot finnas en vilja att låta klagomål och kundens feedback komma högre upp på agendan genom att exempelvis införa mer frekvent utdelning av kompensation utöver ersättningen. I synnerhet benämns den funktion som klagomålshantering fyller i ett kundrelationsperspektiv; att gottgöra kunden för att förstärka lojalitet och förbättra butikens image.

¹²³ Hansen, T., Wilke, R., Zaichkowsky, J. (2010)

¹²⁴ Crie i Hansen, T., Wilke, R., Zaichkowsky, J. (2010)

Enligt Fornell, och Wernerfelt lämpar sig offensiva marknadsstrategier så som lojalitetsprogram bättre för lågengagemangsprodukter och defensiva marknadsstrategier så som klagomålshantering passar sällanköpsvaror.¹²⁵ Utifrån våra observationer blev det tydligt att livsmedelsbutikernas offensiva marknadsstrategier skyltas med och är välkända, medan motsatsen råder för klagomålshantering. En av omständigheterna som medför att klagomålshanteringen i livsmedelsbutiker är utformad som den är, är således de karaktärsdrag som kännetecknar varan och tjänsten. Riktlinjerna som förespråkas i Service Managementlitteraturen kan följaktligen sägas vara utvecklade för mer komplexa serviceinteraktioner och är inte direkt applicerbara på livsmedelsbutiker. Det tycks således saknas riktlinjer för klagomålshantering i detaljhandel som tillhandahåller lågengagemangsprodukter, men som samtidigt har ett kvalitetsfokus.

5.2 Missnöjda kunder fortsätter handla

En omständighet som råder i livsmedelsbutiker och påverkar klagomålshantering är det Hansen, Wilke och Zaichkowsky resonerar kring gällande kännedom om kundens missnöje. Om företag underskattar kundens missnöje och inte avser att använda klagomålet i förbättringssyfte, tenderar inte ansträngningar att göras för att underlätta klagomålsprocessen.¹²⁶ Detta blev tydligt under våra intervjuer där samtliga respondenter, frontpersonal såväl som butikschefer, inte tror att en kund slutar handla trots missnöje. En butikschef pekar dels på den geografiska aspekten, det vill säga att butikens läge är gynnsamt och bekvämt för kunden. Han tror även att kunder i livsmedelsbutiker är förlåtande vid misstag. Samtlig frontpersonal tror att det ska mycket till för att kunder ska byta livsmedelsbutik och de har kunder som ständigt klagat men som ändå kommer tillbaka. Utöver det geografiska läget kan det finnas andra bekvämlighetsaspekter, så som att nödvändiga aktiviteter likt posten är lokaliserad i samma lokal.

Empiriska undersökningar har visat att utöver en fungerande klagomålshantering är lojalitet och avträdesbarriärer ytterligare anledningar till varför missnöjda kunder fortsätter att handla.¹²⁷ Detta indikerar antingen på att klagomålshanteringen är tillräckligt fungerande i livsmedelsbutiker, trots att de av forskarna föreskrivna riktlinjerna inte efterlevs. Det kan även betyda att lojalitet och avträdesbarriärer är för stora. Lojalitet kan uppnås genom offensiva marknadsstrategier. Exempel på avträdesbarriärer i livsmedelsbutiker är kunder som lärt känna en livsmedelsbutik, vet var alla varor finns och därför ogärna byter butik då det innebär en stor ansträngning. Både lojalitet och avträdesbarriärer är närvarande i livsmedelsbutiker.

¹²⁵ Fornell, C.; Wernerfelt, B. (1987).

¹²⁶ Hansen, T., Wilke, R., Zaichkowsky, J. (2010).

¹²⁷ Colgate, M. & Norris, M. (2001).

5.3 Förväntningar

Om vi antar att kunder väljer att stanna kvar trots klagomål kan det vidare förklaras utifrån det femte gapet i Servqual; gapet mellan förväntad och upplevd kvalitet.¹²⁸ Mot bakgrund av att konsumentens klagomålsbeteende påverkas av pris, produktens livslängd och komplexitet¹²⁹, indikerar detta även att kundens förväntningar korrelerar med dessa faktorer. En kompensation förväntas inte och därför uppstår inte besvikelse vid utebliven kompensation. Utifrån detta resonemang skulle dock en kompensation utöver ersättning sannolikt skapa en positiv upplevelse som skulle minska risken för spridning av negativ word-of-mouth och förbättra kundens image av butiken.¹³⁰ En butikschef uttryckte en tydlig vilja att röra verksamheten mer mot att utveckla klagomålshanteringen och i synnerhet kompensationspolicyer. Att detta arbetssätt är svårt att inkorporera tycks bero på generella traditioner och föreställningar hos anställda i livsmedelsbutiker. Den gemensamma filosofi kring klagomål som Barlow och Möller förespråkar tycks inte existera i butikerna.¹³¹

¹²⁸ Zeithaml, V. A., Bitner M. J., Gremler, D. D. (2009)., Grönroos, C. (2008).

¹²⁹ Jfr crie I Hansen, T., Wilke, R., Zaichkowsky, J. (2010).

¹³⁰ Andreassen, Tor Wallin. (2001).

¹³¹ Jfr. Barlow, J., Möller, C. (1997). Sid. 185.

6. Slutsatser och diskussion

Föregående avsnitt analyserade teori kring klagomålshantering mot insamlad empiri. De huvudpoänger som kunde urskiljas i analysen kommer nedan diskuteras och analyseras i ett vidare perspektiv. Avsnittet inleds med att vi återupptar syftet för att underlätta läsningen. Kapitlet avslutas därefter med en presentation av vårt forskningsbidrag och förslag till vidare forskning.

6.1 Slutsatser

Syftet med uppsatsen var att problematisera samt undersöka forskningens centrala ståndpunkt i klagomålshantering och huruvida och denna kan tillämpas på livsmedelsbutiker.

Agerar svenska livsmedelsbutiker enligt vad forskning föreskriver i klagomålshantering?

Att uppmuntra klagomål tycks inte vara vedertaget i svenska livsmedelsbutiker. När ett klagomål väl når livsmedelsbutiken är det dock välkomnat av majoriteten respondenter. Klagomålshantering kan däremot inte sägas utgöra den strategiska resurs likt den beskrivs i Service Managementlitteraturen. I likhet med de riktlinjer Grönroos förespråkar är klagomålshandlingen relativt enkel och obyråkratiskt utformad i mindre komplexa situationer, såvida butikschefer inte behöver ingripa. Det ska gå snabbt och smidigt att hantera ett klagomål.

Forskare och tidigare empiriska undersökningar visar att inkonsekvent hantering av klagomål är ett förekommande problem i verksamheter, vilket bekräftades vid våra intervjuer. Däremot blev det tydligt att inkonsekvent hantering av klagomål inte ses som ett problem, utan närmast förespråkas. För att avhjälpa inkonsekvent hantering förespråkas inom den normativa forskningen rutiner och träning i bemötande och hantering. Varken träning i stor omfattning eller strikta rutiner förekommer i livsmedelsbutikerna. Trots gapet mellan teori och praktik tycks asymmetrisk hantering bidra till smidiga lösningar av servicemisslyckanden där frontpersonalen har befogenheter och antas förlita sig på sitt omdöme. Dock uppstår andra svårigheter i samband med avsaknaden av rutiner och utförlig träning. Rutinartad och stringent klagomålshantering menas säkerställa kvalitetsförbättringar medan motsatsen, vilken råder i butikerna, försätter frontpersonalen i en tryckt situation mellan anspråk från såväl butikschefer som kund. Risken att frontpersonalen intar försvarsposition ökar och därmed minskar rapporteringsbenägenheten.

Hur kan hantering av klagomål förklaras utifrån livsmedelsbutikers förutsättningar?

Baserat på vad som diskuterats i vår första frågeställning är det tydligt att klagomålshantering i svenska livsmedelsbutiker avviker på somliga punkter från forskningens riktlinjer i klagomålshantering. Trots detta kan vi anta att klagomålshanteringen i livsmedelsbutiker är tillräckligt välfungerande för att ha återkommande kunder. Vi kan dra slutsatsen att livsmedelsbutiker kännetecknas av karaktärsdrag som medför att riktlinjerna inte är direkt applicerbara. Vi har kunnat identifiera tre huvudsakliga karaktärsdrag; lågengagemangsprodukter, att klagomålshanteringen inte är avgörande för huruvida en kund fortsätter handla och förväntningar. Mot bakgrund av livsmedelsbutikernas karaktärsdrag, kan klagomålshantering förklaras med att kundens förväntningar är lägre eller motsvarar kvalitetsupplevelsen. Fornell och Wernerfelt menar att defensiva marknadsstrategier så som klagomålshantering, lämpar sig bättre för högengagemangsprodukter. Vidare visar empiriska undersökningar att lågengagemangsprodukter med låg vinstmarginal medför att klagomålshanteringen inte prioriteras. Varor är lätta att ersätta och av denna anledning läggs inte resurser på att utveckla system för att utnyttja klagomålshanteringens fulla potential. Klagomålshanteringen kan således sägas kretsa kring snabb ersättning i livsmedelsbutiker. Utifrån ett kundperspektiv varierar klagomålsbeteendet med faktorer som pris och varans eller tjänstens komplexitet vilket indikerar på att service och produktmisslyckanden misstag inte ses som förödande av kunden. Av denna anledning finns det anledning att diskutera varför kunder som varit med om ett service- eller produktmisslyckande fortsätter handla. Det finns flertalet potentiella förklaringar till detta, (1) att klagomålshanteringen är tillräckligt fungerande trots avsaknaden av i teorin föreskrivna riktlinjer eller (2) att lojaliteten är hög alternativt att avträdesbarriärerna är för stora. I livsmedelsbutiker är klagomålshanteringen således inte den primära förklaringen till varför kunden fortsätter handla.

Att klagomålshanteringen i livsmedelsbutiker avviker från de normativa riktlinjerna i Service Managementlitteraturen kan slutligen förklaras utifrån verksamhetens natur, men även utifrån traditioner. En butikschef framhäver svårigheten att få frontpersonal medvetna om vikten av kundrelationen och indirekt klagomålshantering. Den gemensamma filosofi kring klagomål som Barlow och Möller förespråkar tycks inte existera i butiker.¹³² Dessutom råder empowerment inom givna ramar men personalen slits mellan policyer, godtycklighet och omdöme. Det råder motsättningar i huruvida klara riktlinjer och stöd är positivt för empowerment i såväl teori som praktik. Det är tydligt att de karaktärsdrag som kännetecknar livsmedelsbranschen har inverkan på klagomålshanteringen. Vi kan sluta oss till att riktlinjer är utvecklade för branscher som i högre grad kännetecknas av komplexa servicemöten.

¹³² Jfr. Barlow, J., Möller, C. (1997). Sid. 185.

6.2 Diskussion

Tidigare forskning är rik på området riktlinjer för klagomålshantering. Även om det finns så är det relativt lite forskning som utförts på hantering av klagomål i livsmedelsbutiker. Utifrån teori och empiri tycks det finnas ett motsatsförhållande mellan empowerment och träning i klagomålssammanhang samt tydliga rutiner och inkonsekvent hantering. Normativ forskning förespråkar hög grad av empowerment och anpassad träning i klagomålshantering. I praktiken beskrivs träning i klagomålshantering huvudsakligen som instruktioner och rutiner som frontpersonalen får ta del av och lära sig.¹³³ Det är således intressant att diskutera hur träning i klagomålshantering kan utformas så att den fortfarande tillåter handlingsfrihet för frontpersonalen eftersom det tycks vara en betydande och avgörande del i det dagliga arbetet. Vidare anses inkonsekvent hantering av klagomål vara ett problem inom forskningen men i det dagliga arbetet i livsmedelsbutiker närmast förespråkas. Inkonsekvens anses kunna leda till besparingar i de fall där kunden nöjer sig. Detta indikerar på att klagomålshantering i livsmedelsbutiker huvudsakligen kretsar kring just klagomålsepisoden där det ska gå snabbt och smidigt att ersätta en kund. Vad som händer innan och efter klagomålet finns det inga direkta riktlinjer eller system för. Av denna anledning kan klagomålets roll som en strategisk resurs i livsmedelsbutiker ifrågasättas, då det närmast tycks vara ett underprioriterat område.

Baserat på vår analys är det tydligt att klagomålshantering i livsmedelsbutiker avviker på somliga punkter från riktlinjer i klagomålshantering i Service Managementlitteraturen. Huruvida det är bra eller dåligt att klagomålshantering är ett underprioriterat område kan vidare diskuteras. Uppenbarligen har butikerna återkommande kunder, vilket utifrån vår studie beror på en rad faktorer så som grad av förväntningar, lojalitet, avträdesbarriärer med mera. Om missnöjda kunder ändå fortsätter handla ger det oss anledning att resonera kring huruvida klagomålshantering är en nödvändighet i livsmedelsbutiker. Givetvis är hantering av klagomål fortfarande betydelsefullt, däremot är livsmedel och dagligvaror en bransch där resurser snarare läggs på att från början leverera felfri service snarare än inrättning av ett klagomålshanteringssystem baserat på riktlinjer beskrivna i Service Managementlitteraturen. De i Service Managementlitteraturen presenterade riktlinjernas kompatibilitet med livsmedelsbutiker ifrågasätter vi följaktligen starkt, vilket dock inte ska tolkas som att klagomålshantering i livsmedelsbutiker är betydelselöst. Hanteringen är utformad på ett annat sätt där smidighet och snabb ersättning istället tycks utgöra grundvalar. Innebär detta då att livsmedelsbutiker går miste om värdefulla synpunkter och feedback, eftersom rapporteringssystem och kommunikationslinjer inte är välutvecklade? Inte nödvändigtvis tror vi. Utöver att som livsmedelsbutik lägga resurser på att från början leverera felfri service finns det idag många alternativa sätt att ta reda på kundens åsikter och att ha ett öra utåt marknaden, så som omvärldsbevakning via internet. Gentemot kunden är livsmedelsbutikens klagomålshantering en del av servicen där kunden ska få vad den betalar för, generellt varken mer eller mindre. Trots detta finns det hos butikscheferna en medvetenhet om

¹³³ Jfr Leighton, C. & Bent, R. (1997).

klagomålshanteringens potential och en vilja att utveckla denna, som ett sätt att särskilja sig i konkurrensen.

6.2.1 Teoretiskt bidrag

Efter noggrann undersökning inom det teoretiska fältet finns det väldigt lite forskning på klagomålshantering inom detaljhandel som tillhandahåller lågengagemangsprodukter. Syftet med uppsatsen var att problematisera samt undersöka forskningens centrala ståndpunkt i klagomålshantering och huruvida och denna kan tillämpas på livsmedelsbutiker. Baserat på denna analys har vi kunnat identifiera karaktärsdrag i klagomålssammanhang som kännetecknar livsmedelsbutiker och särskiljer dem från andra serviceverksamheter. Dessa är varor av lågengagemangskaraktär, att klagomålshantering inte är avgörande för om kunden fortsätter handla samt förväntningar. Vi har således kunnat sluta oss till att normativa riktlinjer i klagomålshantering inte är fullständigt applicerbara på livsmedelsbutiker och tycks snarare vara utvecklade för verksamheter med mera komplexa servicemoment. Denna insikt belyser ett område inom Service Management som borde undersökas närmare, nämligen klagomålshantering i detaljhandel som tillhandahåller lågengagemangsprodukter med tydligare kvalitetsfokus.

6.2.2 Förslag till vidare forskning

I vår studie blev det tydligt att riktlinjer för effektiv klagomålshantering, som de framställs inom forskningen inte är direkt applicerbara på en bransch som inte innefattar betydande serviceinteraktioner kund och frontpersonal emellan. Klagomålshantering tycks dock fungera, vilket öppnar upp ett ämne som tills idag inte har utforskats tillräckligt. Det skulle följaktligen vara intressant att kartlägga hur effektiv klagomålshantering ser ut i detaljhandel som tillhandahåller lågengagemangsprodukter och utveckla riktlinjer för denna typ av verksamhet. Vidare fann vi i vår studie motsättningar mellan begreppen empowerment och träning i klagomålssammanhang, och hur detta artar sig i praktiken. En intressant forskningsområde skulle vara att utreda hur frontpersonal kan tränas i klagomålshantering samtidigt som empowerment uppnås, eftersom träning i livsmedelsbutiker idag huvudsakligen tycks innebära att ta del av tryckt material kring rutiner och mer informellt tränas genom att ta emot klagomål vid upplärningsperioden.

7. Källförteckning

Artiklar

Anderson, R. E., Huang, W-Y. (R.). (2006). Empowering Salespeople: Personal, Managerial and Organizational Perspectives. *Psychology & Marketing*. Vol. 23. No. 2. Sid. 139-160.

Andreassen, T. W. (2001). From Disgust to Delight: Do Customers Hold a Grudge? *Journal of Service Research*. Vol. 4. No 1. Sid. 39-50.

Appelbaum, S. H., Hébert, D.; Leroux, S. (1999). Empowerment: power, culture and leadership – a strategy or fad for the millennium?. *The Journal of Workplace Learning*. Vol. 11. No. 7. Sid. 233-254.

Argyris, C. (1998). Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard Business Review*. Vol. 76. No. 3. Sid. 98-106.

Blodgett, J., Wakefield, K., Barnes, J. (1995). The effects of customer service on consumer complaining behavior. *Journal of Services Marketing*. Vol. 9. No. 4. Sid. 31-42.

Clark, P. B. (2001). Empowering sales. *B to B*. Vol. 86. No. 10. Sid. 1-3.

Chulmin, K., Sounghie, K., Subin, I. (2003). The effect of attitude and perception on consumer complaint intentions. *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 20. No. 4. Sid. 352-272.

Clopton, S. W., Stoddard, J. E., Clay, J. W. (2001). Salesperson characteristics affecting customer complaint responses. *Journal of Consumer Behaviour*. Vol. 1. No. 2. Sid. 124-139.

Colgate, M. & Norris, M. (2001). Developing a comprehensive picture of service failure. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 12. No. 3. Sid. 215-233.

”Equip frontline staff to respond to complaints, says nao resport”. *British dental journal*. (2008). Vol. 205. No. 8. Sid. 419.

Fornell, C., Wernerfelt, B. (1987). Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis. *Journal of Marketing Research*. Vol. 24. No. 4. Sid. 337-347.

Gustafsson, A. (2008). Customer satisfaction with service recovery. *Journal of Business Research*. Vol. 62. No. 11. Sid. 1220–1222.

Hansen, T., Wilke, R., Zaichkowsky, J. (2010). Managing consumer complaints: differences and similarities among heterogeneous retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 38. No. 1. Sid. 6-23.

Johnston, R. & Mehra, S. (2002). Best-practice complaint management. *Academy of Management Executive*. Vol. 16. No. 4. Sid. 145-155.

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. No. 1. Sid. 79-99.

Leighton, C. & Bent, R. (1997). Complaints handling and staff training by UK food retailers. *British Food Journal*. Vol. 99. No. 5. Sid. 159-167.

Luria G., Gal I., Yagil D. (2009). Employees' Willingness to Report Service Complaints. *Journal of service research : JSR*. Vol. 12. No. 2. Sid. 156-174.

Michel, S. & Meuter, M. L. (2008). The service recovery paradox: true but overrated? *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 19. No. 4. Sid 441-457.

Nyer, P. U. (2000). An investigation into whether complaining can cause increased consumer satisfaction. *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 17. No. 1. Sid. 9-19.

Rust, R.T. & Oliver, R.L. (2000). Should we delight the customer?. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28. No. 1. Sid. 86-94.

Tulgan, B. (2007). Empowerment Myth. *Leadership Excellence*. Vol. 24. No. 4. Sid. 9-10.

Böcker

Barlow, J., Möller, C. (1997). *Klagomålet är en gåva! : kundvård som strategiskt verktyg*. Stockholm: Svenska förlaget liv & ledarskap.

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi.

Dahlén, M. (2009). *Optimal marknadskommunikation*. Malmö: Liber.

Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Malmö: Liber.

Heinz M. Goldman. (1994) *Att vinna kunder*. Stockholm: Svenska Dagbladets Förlag AB.

Johannessen, A. (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber.

Lovelock, C. H. (2007). *Services marketing: people, technology, strategy*. Sixth edition. Upper Saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall cop.

Zeithaml, V. A., Bitner M. J., Gremler, D. D. (2009). *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. Fifth edition. Boston: McGraw-Hill/ Irwin.

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Avhandling

Urde, M. (1997). *Märkesorientering: utveckling av varumärken som strategiska resurser och skydd mot varumärkesdegeneration*. Doktorsavhandling. Lunds Universitet. The Institute of Economic Research. Lund: University Press.

Webbdokument

Handelns Utredningsinstitut. *Omsättning och utveckling i detaljhandeln*. Tillgänglig: <<http://www.hui.se/web/Omsattning.aspx>> (Läst 2010-05-05)

Sundén Jelmin, M. (2007). *Mathandel på nya villkor*. E24 Näringsliv. Tillgänglig: <http://www.e24.se/business/konsumentvaror/mathandel-pa-nya-villkor_36393.e24>. (Läst 2010-05-05)

Norgren, C. (2005). *Konkurrensen är kundens och handlarens bästa vän*. Konkurrensverket. Tillgänglig: <http://www.kkv.se/upload/Filer/Press/Tal-artiklar/tal_cn_051115.pdf>. (Läst 2010-05-05)

Muntliga källor

Intervju med Håkan, butikschef på ICA Tuna, Lund. 2010-05-14.

Intervju med Kent, butikschef Coop Konsum Mårtenstorget, Lund. 2010-05-11.

Intervju med frontpersonal, ICA Tuna, Lund. 2010-05-11.

Intervju med frontpersonal, ICA Malmborgs Clemenstorget, Lund. 2010-05-10.

Intervju med frontpersonal, Hemköp Stora Södergatan, Lund. 2010-05-11.

Observationer

Utförda på;

Coop Konsum Mårtenstorget, Lund

ICA Malmborgs Clemenstorget, Lund

Hemköp Stora Södergatan, Lund

Hemköp Karhögstorg, Lund

2010-04-28 och 2010-04-29

Bilaga 1

Observationsschema

Allmän information

Butikens namn						
Veckodag	mån	tis	ons	tors	fre	
Besöket började	am		pm			
Besöket slutade	am		pm			

Scenario

Kön	man	kvinn				
Ålder	under 25	25-30	31-40	41-50	51-65	>65
Information om var klagomål ska lämnas?	ja	nej				
Vänte- kötid?	ja	om ja: hur länge		nej		
Fick du träffa rätt person direkt?	ja	nej				
Beskriv välkommandet						

Nyckelaktiviteter

Erkänner personalen att ett fel uppstått?		
Visar de empati?		
Ber de om ursäkt?		
Löser de problemet?		
Försäkrar de att problemet noteras och inte kommer upprepas?		
Kompenserar de kunden?		
Tackas kunden för att ha uppmärksammat problemet?		
Snabbhet (hur snabbt löses problemet?)		
Tycks det finnas rutiner för klagomål?	ja	nej

Personal

Attityd	Fientlig?	Välkomnande?
professionell	ja	nej
Engagemang	ja	nej
Kunskap om produkter och priser	ja	nej
Farväl	ja	nej

Kompensation

Återbetalas produkten?	ja	nej
Ersättning?	ja	nej
Rabatt?	ja	nej

Ges kunden tillfälle att förklarar problemet?

Övriga kommentarer

Den bästa erfarenheten var
Den sämsta erfarenheten var
Generella observationer

Bilaga 2

Intervjuguide butikschef

Allmänt

- Är klagomål viktigt i din butik?
- Tror du att du och övrig butikspersonal har samma syn på klagomål?
 - o Om nej, hur skiljer den sig?

Identifiera problem och uppmuntra klagomål

- Varför tror du att kunder avstår från att klaga?
- Uppmuntrar butiken kunder att lämna klagomål?
 - o Om ja, hur?
 - o Om nej, varför inte?
- Vilken attityd önskar du att frontpersonalen ska ha gentemot hanteringen av klagomål?

Lös problemen effektivt

- Har din butik rutiner för hur klagomål ska hanteras?
 - o Om ja, beskriv rutinerna.
 - o Om nej, beskriv med egna ord företagets klagomålshantering.
- Vad anser du vara viktigt att tänka på när man mottar ett klagomål?
- Vad har ni för utbildning eller träning av personal för hantering av klagomål?
- Får personalen utbildning i att ta hand om upprörda kunder?
- Hur motiverar ni personal att ta hand om klagomål på ett bra sätt?

Empowerment

- Har samtlig personal befogenhet att åtgärda klagomål?
- Vilka befogenheter har personalen?
- Löses alla klagomål direkt?
 - o Om inte, varför?
 - o Hur ser processen då ut?
- Förekommer det att även du som butikschef får lösa klagomål?
 - o Om ja, varför?

Kompensation

- Vilken ersättning eller kompensation får kunden vid ett klagomål?
- Hur motiverar du ovanstående?
- Hur behandlar butiken kunder som klagar på saker som de själva är skuld till?
- Kompenseras alla kunder lika eller händer det att en extra missnöjd kund får mer kompensation?
- Tror du att ni med era klagomålsrutiner kan vända en missnöjd kund till en nöjd?
- Tror du att din butik kan möta kundens förväntningar vid ett klagomål?
 - o Om ja, hur ser de ut?
 - o Om nej, varför?
- Tror du att även missnöjda kunder fortsätter handla hos er?

Lär av misstagen

- Utöver att göra en kund nöjd, ser du några andra fördelar med klagomål?
- Har din butik etablerat ett system för att inkomna klagomål ska föras vidare till ansvarig person som kan åtgärda problemet?
 - o Om ja, hur ser de ut?
 - o Om nej, varför?

- Finns det situationer då klagomål inte rapporteras?
 - o Hur motiveras detta?

Utvecklingsmöjligheter

- På vilket sätt anser du att din butik kan bli bättre i klagomålshanteringen?
- Vilket påstående stämmer bäst in på din butik:
 1. Vi lägger mest resurser på att leverera felfria varor och service.
 2. Vi lägger mest resurser på att ha fungerande klagomålshantering.

Bilaga 3

Intervjuguide frontpersonal

Allmänt

- Är klagomål viktigt i din butik?
- Tror du att du och övrig butikspersonal har samma syn på klagomål?
 - o Om nej, hur skiljer den sig?

Identifiera problem och uppmuntra klagomål

- Varför tror du att kunder avstår från att klaga?
- Uppmuntrar butiken kunder att lämna klagomål?
 - o Om ja, hur?
 - o Om nej, varför inte?
- Vilken attityd önskar butikschefen att du ska ha gentemot hanteringen av klagomål?

Lös problemen effektivt

- Har din butik rutiner för hur klagomål ska hanteras?
 - o Om ja, beskriv rutinerna.
 - o Om nej, beskriv med egna ord företagets klagomålshantering.
- Vad anser du vara viktigt att tänka på när man mottar ett klagomål?
- Vad har du fått för utbildning, träning eller handbok i hantering av klagomål?
- Hur bemöter du en upprörd kund?
- Hur motiverar din chef dig att ta hand om klagomål på ett bra sätt?

Empowerment

- Har samtlig personal befogenhet att åtgärda klagomål?
- Vilka befogenheter har du?
- Löses alla klagomål direkt?
 - o Om inte, varför?
 - o Hur ser processen då ut?
- Förekommer det att även butikschefen får lösa klagomål?
 - o Om ja, varför?
- Kan du göra avsteg från rutiner?
 - o Under vilka omständigheter?
 - o Känner du att du har ledningens stöd?

Kompensation

- Vilken ersättning eller kompensation får kunden vid ett klagomål?
- Hur motiverar du ovanstående?
- Hur behandlar butiken kunder som klagar på saker som de själva är skuld till?
- Kompenseras alla kunder lika eller händer det att en extra missnöjd kund får mer kompensation?
- Tror du att ni med era klagomålsrutiner kan vända en missnöjd kund till en nöjd?
- Tror du att din butik kan möta kundens förväntningar vid ett klagomål?
- Tror du att även missnöjda kunder fortsätter handla hos er?

Lär av misstagen

- Utöver att göra en kund nöjd, ser du några andra fördelar med klagomål?
- Har butiken etablerat ett system för att inkomna klagomål ska föras vidare till ansvarig person som kan åtgärda problemet?
 - Om ja, hur ser de ut?
 - Om nej, varför?
- Finns det situationer då klagomål inte rapporteras?
 - Hur motiveras detta?

Utvecklingsmöjligheter

- På vilket sätt anser du att butiken kan bli bättre i klagomålshanteringen?
- Vilket påstående stämmer bäst in på butiken du jobbar i:
 3. Vi lägger mest resurser på att leverera felfria varor och service.
 4. Vi lägger mest resurser på att ha fungerande klagomålshantering.

