



LUNDS  
UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Klagomål

Gratis råd från dina mest lojala kunder?

Jenny Frithiof

Linn Hansson

Paulina Steffen

Handledare:

Erika Andersson Cederholm

Henrik Loodin

Kandidatuppsats

SMKK01

Vt. 2010

## **Förord**

Vi vill inleda denna uppsats med att tacka de personer som ställt upp på intervjuer och som tog sig tid till detta, utan er hade denna uppsats inte varit möjlig att genomföra. Vi vill även tacka våra handledare, Erika Andersson Cederholm och Henrik Loodin, för deras goda råd och stöd under arbetets gång.

Tack!

Jenny Frithiof

Linn Hansson

Paulina Steffen

## Sammanfattning

- Författare:** Jenny Frithiof, Linn Hansson och Paulina Steffen
- Nivå/Utbildning:** Kandidatuppsats, 15 högskolepoäng, SMKK01
- Handledare:** Erika Andersson Cederholm och Henrik Loodin
- Titel:** Klagomål - Gratis råd från dina mest lojala kunder?
- Bakgrund:** Klagomål drabbar förr eller senare alla restauranger och de måste därför kunna hantera dem på ett korrekt sätt. Många teoretiker förespråkar att hanteringen av klagomål ska ske systematisk, och vi vill undersöka detta tema närmare.
- Syfte:** Vi vill i denna uppsats utreda *om* och *hur* restauranger arbetar med klagomål och om organisationerna arbetar med medveten, systematisk och formaliserad klagomålshantering som service recovery innebär.
- Metod:** Vi har genomfört semistrukturerade intervjuer med ledning och personal på nio restauranger i Malmö och har därmed skapat vår empiri. Vi har sedan analyserat empirin mot den litteratur vi ansett lämplig för att utreda vår frågeställning.
- Slutsatser:** Begreppen service recovery och klagomålshantering, skiljer sig åt, vilket inte är helt tydligt för de aktörer ifrån branschen som vi har intervjuat, varför inte teorierna utförs i den mån som rekommenderas. De normativa teorierna är svåra att implicera i en bransch som är så komplex, gammal och ombytlig som restaurangbranschen. Detta är orsaker till varför service recovery inte utövas på ett korrekt sätt som utnyttjar strategins fulla potential.

**Nyckelord:**

Klagomål, klagomålshantering, service recovery, empowerment, service recovery-paradoxen, företagskultur

## Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion</b> .....	7
1.1 Tidigare forskning .....	7
1.2 Problematik med klagomålshantering.....	8
<b>2. Syfte och frågeställning</b> .....	9
<b>3. Disposition</b> .....	9
<b>4. Tillvägagångssätt</b> .....	10
4.1 Kvalitativ forskningsmetod.....	10
4.2 Urval.....	12
4.3 Anonymitet.....	12
4.4 Materialinsamling.....	12
<b>5. Teoretisk ram</b> .....	14
5.1 Traditionell klagomålshantering och Service Recovery.....	14
5.1.1 Kundåterhämtning.....	16
5.1.2 Processåterhämtning.....	16
5.1.3 Personalåterhämtning.....	16
5.2 Service recovery-modellen.....	17
5.3 Service recovery-paradoxen - att misslyckas men ändå lyckas .....	19
5.4 Företagskultur.....	20
5.5 Empowerment .....	21
5.6 Översikt av teorierna .....	22
<b>6. Analys</b> .....	23
6.1 Kunden har alltid rätt.....	23
6.1.1 Åsikter om att kunden alltid har rätt.....	23
6.2 Företagskultur - Vi är väl en ”familj”?!.....	25
6.3 Empowerment - Mer makt åt personalen!.....	26
6.4 ”Know-how and when” - Om utbildning och manualer.....	29
6.5 Skälig kompensation - Räcker det med en ursäkt? .....	31
6.6 När extra blir för mycket.....	33
6.7 Dokumentation av klagomålets kostnad och karaktär.....	34

6.8 Klagomålets effekt - Lärdomar och förbättringar inom organisationen.....	36
<b>7. Diskussion och slutsatser .....</b>	<b>38</b>
<b>8. Summering och reflektioner .....</b>	<b>40</b>
<b>9. Källförteckning .....</b>	<b>42</b>
9.1 Artiklar .....	42
9.2 Elektroniska källor .....	43
9.3 Litterära källor .....	44
9.4 Muntliga källor .....	45
9.4.1 Intervju med ledning .....	45
9.4.2 Intervju med personal.....	45
<b>10. Bilagor .....</b>	<b>46</b>
10.1 Bilaga 1- Intervjuguide till ledning .....	46
10.2 Bilaga 2- Intervjuguide till personal.....	48

# 1. Introduktion

*”To err is human, to recover is devine”*

(Hart 1990:156)

Klagomål är, enligt Oren Harari (1992:59), ett fenomen som ofta betraktas som en börda och ett nederlag som organisationer helst vill undvika. Dock borde det snarare ses som en resurs och tas för vad det verkligen är, nämligen konstruktiv kritik som uppmanar till förändring och förbättring. En besviken kund klagar för att denne egentligen har för avsikt att stanna hos företaget i fråga, snarare än att byta företag. Ett klagomål är enligt Smith et al. (1998) det mest kritiska *sanningens ögonblick*<sup>1</sup>, som kan förekomma under ett servicemöte, var företagets sanna kompetens och serviceinriktning ger sig tillkänna. Klagomål har enligt Harari (1992:60) ibland betraktats som ”diamanter som bör hållas upp mot ljuset och synas noggrant”. Detta är några av beskrivningarna vi fått ta del av under vår service managementutbildning. Det var här vårt intresse för ämnet uppstod och då vi alla tre arbetar inom hotell- och restaurangbranschen vid sidan av studierna, är det något vi själva hanterar med jämna mellanrum inom våra serviceyrken. Vi vill med denna uppsats därför undersöka hur hantering av klagomål fungerar i praktiken. Vi anser att kurslitteraturen i sin normativa och utopiska utföring inte riktigt motsvarar verklighetens komplexitet, vilket våra egna erfarenheter inom servicebranschen stödjer.

Tolkningarna av begreppens (service recovery och klagomålshantering) faktiska innebörd skiljer sig vitt åt, både inom forskarvärlden och bland dem vi intervjuat. Vi vill härmed tydliggöra att vår egen tolkning av begreppen är att det finns en markant skillnad mellan dem såtillvida att service recovery innebär en mer kontextuell syn *på* och ett mer övergripande arbete *med* klagomål. Klagomålshantering däremot, fokuserar mestadels enbart på klagomållfallet och på att tillfredsställa den berörda kunden för stunden.

## 1.1 Tidigare forskning

Det finns rikligt med forskning kring ämnena service recovery och klagomålshantering och forskare såsom Grönroos (2007), Tax och Brown (1998), Harari (1992) hänsyftar på att processer som berör klagomål är viktiga att ha inom en organisation och att de måste tas på största allvar.

---

<sup>1</sup> Mötet mellan serviceleverantör och servicekunden (Corvellec et al. 2005:126), uppstår alltså bara en enda gång; det vill säga i stil med Herakleitos ”Man kan inte två gånger stiga ner i samma flod” (www.svd.se, Läst: 2010-05-25)

Enligt Harari (1999) kommer alla organisationer förr eller senare i kontakt med klagomål, som då måste hanteras på ett korrekt sätt för att inte förlora kunderna till konkurrenterna. Studier Mattila utfört (2001:93) visar att missnöjda kunder berättar om sin negativa upplevelse för 10-20 personer, så genom att hantera klagomål på ett korrekt sätt så förhindrar företagen negativ *word-of-mouth*<sup>2</sup>. Vidare visar andra studier av Harari (1992:60) att en organisation kan spara upp till 80 procent av sina marknadsföringskostnader genom att bevara sina befintliga kunder, snarare än att försöka locka till sig nya. Denna studie visar att mellan 70 och 90 procent av alla missnöjda kunder inte klagar, antingen för att de inte vet *vem* de ska vända sig till, *hur* de ska gå till väga och inte heller *om* företagen ens uppmärksammar deras problem. Faktum är att den klagande kunden berättar det som de tysta kunderna tänker och kanske sprider vidare genom negativ *word-of-mouth*. Detta antyder, att ännu en annan problematik som organisationer har, är att kunderna inte klagat och att de underliggande problemen inte kommer företaget till kännedom (Harari 1992:60). Det kan alltså tolkas som att klagomålet kan ses som ett symptom på ett större problem inom organisationen, vilket aldrig kunnat uppmärksammas utan klagomålet. Detta i sin tur bereder väg för uppmärksammandet av skillnaden mellan service recovery och den traditionella klagomålshanteringen, vilken till viss del ligger till grund för denna uppsats. Service recovery innebär en mer djupgående och holistisk syn på klagomål och processen kring ett sådant, varemot traditionell klagomålshantering snarare fokuserar på klagomålstillfället i sig, dess direkta konsekvenser och kundens behov av rättvisa, det vill säga ursäkt och eventuell kompensation (Tax et al. 1998:63; Bowen et al. 2008:3).

## 1.2 Problematiken med klagomålshantering

Forskare som exempelvis Harari (1992:60) påstår, att det inte är en fråga om, *om* utan *när* ett klagomål kommer att inträffa och anser därför att klagomålshantering och service recovery bör vara något som organisationer lägger stor vikt vid. Det (service recovery och klagomålshantering) är väldigt komplexa ämnen då varje kund, frontpersonal, problem och situation kan skilja sig åt på flera olika sätt. Ett servicemötes misslyckande och dess individuella och situationsbundna karaktär bidrar till denna komplexitet och gör även uppkomsten av klagomål oundviklig. Men *har* forskarna (ovannämnda med flera) nått fram till branschen (vi förhåller oss bara till de nio restauranger vi valt att intervjuar) med sina åsikter och sin inställning till klagomål och

---

<sup>2</sup> Muntlig vidareföring av åsikter angående en upplevelse exempelvis ett restaurangbesök (Grönroos 2007:308).



hanteringen av dessa eller finns det gamla synsättet kvar, där man gärna ignorerar problemet och ser den klagande kunden/gästen som en olägenhet snarare än den resurs denne faktiskt skulle kunna utgöra?

Med detta som bakgrund vill vi, genom intervjuer med personal och/eller ledning på ett antal restauranger i Malmö, utreda om och hur de arbetar (medvetet) med klagomålshantering och/eller service recovery.

## 2. Syfte och frågeställning

Vi vill i denna uppsats utreda *om* och *hur* restauranger arbetar med klagomål och om organisationerna arbetar med ett medvetet, systematiskt och formaliserat klagomålshanterande som service recovery innebär.

- Förekommer det en medveten tillämpning av de normativa teorierna om klagomålshantering och service recovery, som forskarna ställer till förfogande och hur?
- Finns det några *skillnader* och/eller *likheter* mellan ledningens och personalens synsätt kring klagomål och processerna kring dem?
- *Om* det förekommer det ett medvetet arbete kring klagomål, vilket resultat anser företagen att detta i så fall kan ge dem?

## 3. Disposition

Denna uppsats är uppdelad i tio kapitel och strukturen på denna följer:

### Kapitel 1- Introduktion

I uppsatsens början kommer en kort sammanfattning av det problem vi valt att undersöka där vi beskriver tidigare forskning kring ämnet klagomål och problematiken kring detta ämne.

### Kapitel 2- Syfte och frågeställningar

Vidare i detta kapitel kommer vi att redogöra för uppsatsen syfte samt de frågeställningar som vi kommer att utreda.

### Kapitel 3- Disposition

Här redovisas för uppsatsens upplägg för en lättare överblick för läsaren.

#### Kapitel 4- Tillvägagångssätt

I detta kapitel sker en redogörelse för de metoder vi valt att använda och varför vi valt dem. Vi kommer även att förklara urvalet, vad som ligger bakom anonymiteten och till sist hur materialet har insamlats och hur det har använts.

#### Kapitel 5- Teoretiska ramen

Här tas modeller, begrepp och teorier upp som vi anser är relevanta och som tillämpas i kommande analys.

#### Kapitel 6- Analys

I detta avsnitt kommer kapitel fyra och fem integreras, det vill säga empirin kommer analyseras med hjälp av de teorier vi beskriver i den teoretiska ramen.

#### Kapitel 7- Diskussion och slutsats

I detta kapitel redovisas resultatet av analysen och svarar på våra frågeställningar. Vi kommer även här kommentera resultaten, det vill säga ge egna reflektioner kring det.

#### Kapitel 8- Summering och reflektioner

Här sammanfattar vi kort hela uppsatsen och betonar det vi anser har varit intressant av det som framkommit, samt reflekterar över resultatet.

### **4. Tillvägagångssätt**

Nedan presenteras de metoder vi använt oss av för att samla in material till uppsatsen. Här beskrivs och motiveras de kvalitativa intervjuerna som utförts, det urval som gjorts samt anonymiteten och valet av litteratur.

#### **4.1 Kvalitativ forskningsmetod**

Enligt Bryman (2001) finns det två generella metoder som man kan tillämpa när man ska göra en undersökning; kvalitativ eller kvantitativ metod. Vår tillämpning av den kvalitativa

forskningsmetoden baserar sig på att den fokuserar snarare på ord än på siffror. Vi är inte endast ute efter ja och nej-svar, som man exempelvis kan få fram utav enkätundersökningar, utan vi är intresserade av att få en mer djupare inblick i respondenternas åsikter kring ämnet klagomål (Bryman 2001:249). Djupintervjuer visade sig i vårt fall vara det lämpligaste tillvägagångssättet för materialinsamlingen, då ett individuellt samtal kan antas minimera risken för grupptryck och påverkan, som kan uppstå vid exempelvis fokusgruppintervjuer (Denscombe 2007:168; Idvall 2005:470). Intervjuerna har skett med chefer/ansvariga på restauranger i Malmöområdet, samt med frontpersonal. Detta för att kunna dra slutsatser om vilka likheter och skillnader som finns bland åsikterna om klagomål och hanteringen av dessa.

Jan Trost skriver att om man vill kunna ange frekvenser, procentantal eller generalisera är en kvantitativ studie mest lämplig. Om man däremot är intresserad av att exempelvis försöka förstå människors sätt att resonera och reagera eller om forskaren vill särskilja eller urskilja varierade handlingsmönster, bör man använda sig av en kvalitativ studie. Detta kan sammanfattas med att om frågeställningen behandlar *hur ofta*, *hur många* eller *hur vanligt*, så bör en kvantitativ studie utföras. Innebär emellertid frågeställningen att förstå eller hitta ett mönster, ska en kvalitativ studie göras. Detta leder till att den sistnämnda är det lämpliga alternativet för denna uppsats, då frågeställningen är av den utforskande arten. Vidare menar Trost att kvalitativa metoder, i vissa läroböcker, framstår som förstudier till bredare forskning, det vill säga kvantitativa studier, vilket han dock inte håller med om (Trost 2007:23).

Vi valde därmed att inte arbeta med en kvantitativ utgångspunkt, då först och främst materialinsamlingen av den specifika information, som den kommande analysen krävde är av större omfattning, men även på grund av den tid och antalet deltagare, som den kvantitativa metoden kräver<sup>3</sup>, såväl som faktum att det behövs representativa deltagare för att kunna generalisera slutsatser (Bryman 2001:93). Den kvalitativa metoden kräver färre antal deltagare för att få lika fyllig information som den kvantitativa metoden ger. Ytterligare ett annat problem med den kvantitativa metoden är att den försvårar tolkningen av komplexa situationer, då metoden tar hjälp av statistiska metoder för att beräkna data istället för att tolka exempelvis händelser. Utöver detta kan metoden anses vara subjektiv, då frågor kan tolkas olika beroende på situation och person. I en intervjusituation kan man däremot omedelbart leda tillbaka respondenten på rätt spår om denne skulle avvika från ämnet, en möjlighet som inte erbjuds

---

<sup>3</sup> exempelvis enkätundersökning, chi<sup>2</sup>-modeller etcetera

under exempelvis en enkätundersökning (Bryman 2001:301).

## 4.2 Urval

Inledningsvis planerade vi ett noggrant urval (vi ville först få ett jämnt utbud av olika typer av restauranger *lyx, medel, stora, små, familjeägda etcetera*), dock stötte vi på hinder i samband med personal- och tidsbristen som råder på många restauranger. Då responsen var låg från våra ursprungligen valda objekt, valde vi att övergå till att slumpmässigt kontakta restauranger i området, med avgränsningen till det geografiska området, det vill säga Malmö. Detta kallas i teorin för ett *bekvämlighetsurval*<sup>4</sup> (Trost 2007:31).

## 4.3 Anonymitet

Allt insamlat material har kodats av författarna och de involverade företagens samt personernas anonymitet har därigenom upprätthållits, vilket delvis varit en betydande faktor för att få restaurangerna att delta i undersökningen. Vi tolkar kravet på anonymitet som en rädsla för att avslöja sitt arbetssätt och åsikter och som ett försvar mot inkräktare, vad gäller företagshemligheter, tystnadspliktspolicys etcetera (Bryman 2001:448). Det är oväsentligt för denna studie att veta deltagarnas identitet, då vårt intresse inte ligger i att utpekande studera restaurangerna specifikt utan snarare för att på ett något mer generellt sätt se hur just dessa restauranger i allmänhet arbetar med service recovery och klagomålshantering. Det är alltså inte viktigt att veta att just ”dem” gör på ett visst sätt, utan det väsentliga är att få reda på *om* och *hur* ”någon” utför arbetet med klagomålshantering och service recovery.

## 4.4 Materialinsamling

Som vi tidigare har nämnt, har vi utfört djupintervjuer på nio restauranger i Malmö. Vi har använt oss av två separata intervjuguider; en med frågor ställda till ledning och en för personal (se bilaga 1 och 2). Dessa intervjuguider har vi utformat enligt en semistrukturerad mall, för att ha möjligheten att utgå från temafrågor, för att möjliggöra att intervjun kan flyta på mer naturligt och inte bli så formell och stel (Bryman 2001:301). Den ungefärliga tidsåtgången har varit 20-40 minuter per intervju och allt har spelats in på diktafon. Vi har även använt oss av

---

<sup>4</sup> på grund av eventuellt exempelvis ointresse eller restriktioner, är forskaren ofta tvingad till att söka information hos vilken individ som helst, det vill säga de personer som vill och kan delta i undersökningen (Bryman 2001:313).

stödanteckningar under intervjuerna, där vi skrivit ner punkter på det som varit mest intressant i intervjun för att underlätta transkriberingen. Alla intervjuer har som sagt transkriberats och kodats om, för att lättare och smidigare kunna hämta citat och fakta ur intervjuerna (Bryman 2001:310). Totalt har vi intervjuat tolv personer, sex av dem i ledningspositioner och sex anställda. Av dessa arbetar vars tre på samma företag.

För den teoretiska ramen har vi använt oss av kurslitteraturen som utgångspunkt och sedan fördjupat oss genom tillhörande referenslitteratur (artiklar, elektroniska källor etcetera), i sökandet efter lämpliga begrepp inför den kommande analysen. De mest informativa källorna visade sig vara vetenskapliga artiklar (med sökord som exempelvis service recovery, klagomålshantering och empowerment), vilka också är fundamentet i arbetets teoretiska ram.

Empirin består av transkriberingarna av de tolv intervjuerna som vi genomfört och vi har sammanställt det mest väsentliga för uppsatsen i tabeller. Tabellerna gjordes för att underlätta analysen och öka överblicken av den insamlade data för vår egen skull. Detta gjordes genom att kortfattat sammanfatta intervju svaren, vilket är något som Cassell et al (2003:272) anser är ett bra tillvägagångssätt inför analysen av den data man fått fram. Vi vill betona att vi trots detta utgått från transkriberingarna som helhet i vår uppsats och endast använt tabellerna som ett analytiskt stöd.

Analysen bygger på en mall som vi försökt följa genom hela arbetet och som beskrivs närmare nedan. Med själva klagomålet som utgångspunkt har vi systematiskt försökt undersöka de faktorer som automatiskt förknippas och hör samman med fenomenet (klagomål). Detta har lett till en kronologisk indelning av de olika segmenten och stegen som enligt oss har betydelse för klagomålshantering samt för denna uppsats. I första hand sker klagomålet, vilket leder till en handling, ursäkt/kompensation, dokumentation och att slutligen erfarenhet samlas. Klagomål → handling → ursäkt/kompensation → dokumentation → erfarenhet samlas/förbättring (åtgärder). Denna verklighetsbaserade syn resulterade i en mer teoribaserad indelning av de olika stegen.

1. Kundens rätt
2. Ledningens vs personalens åsikt
3. Empowerment
4. Skälig kompensation, kompensation för dricks
5. Dokumentation: ekonomisk och klagomålets karaktär

6. Klagomålets effekt

7. Lärdom och förbättring inom organisationen

De ovannämnda stegen har samtidigt gett arbetet sin disposition, struktur och teoretiska ram. Stegen är på inget sätt låsta eller normativa utan har endast agerat som en naturlig indelning för uppsatsen från författarnas sida.

## **5. Teoretisk ram**

Som tidigare nämnt, är målet med denna uppsats att undersöka hur hanteringen av klagomål fungerar i praktiken och hur restauranger i Malmöområdet arbetar med detta, både ur lednings- och personalperspektiv. För att kunna utreda detta har vi valt att ta hjälp av följande begrepp och teorier: klagomålshantering, service recovery, service recovery-paradoxen, empowerment samt att förklara innebörden av centrala begrepp som vi anser kommer att kunna hjälpa oss att analysera det material vi har fått fram utifrån de intervjuer som gjorts.

### **5.1 Traditionell klagomålshantering och service recovery**

Skillnaden mellan service recovery och traditionell klagomålshantering är att medarbetarna på ett företag som arbetar med service recovery behandlar klagomål och problem som uppstår på ett mer serviceinriktat sätt. Med detta menas att vid arbetet av service recovery genomgår personalen en process som innefattar både förarbete, hantering av klagomålet då det uppstått samt efterarbete där företaget arbetar för att förbättra det som gick fel och även förebygga att samma misstag upprepas ytterligare gånger. Vid traditionell klagomålshantering åtgärdas klagomålet endast vid dess uppkomst men utöver det sker inget större arbete, man kompenserar tills gästen är nöjd men därefter tar arbetet slut och klagomålet ”glöms bort”. Grönroos (2007:126) menar att om ett företag effektivt arbetar med service recovery kan det bidra till ökad lönsamhet eftersom att det är mycket svårare och dyrare att locka till sig nya kunder och skapa sig en relation med dessa än att bevara de befintliga. Ett välskött service recovery kan även förstärka relationen med kunden. Trots detta arbetar många företag istället med traditionell klagomålshantering där de endast fokuserar på de interna kostnaderna i verksamheten, vilket innebär att företagen endast kompenserar om de verkligen måste. Genom att arbeta på detta sätt missgynnas företagets lönsamhet i längden då det leder till missnöjdhet bland kunderna.

Christian Grönroos (2007:126) beskriver i sin bok ”Service management and marketing” att service recovery kan bidra till ökad kundlojalitet inom tjänstesektorn eftersom denna hantering av klagomål är väldigt kundorienterad. Han menar även att ett företag kan få mer lojala kunder genom att hantera ett klagomål som uppstått väldigt väl än om grunden till klagomålet inte uppstått överhuvudtaget, den så kallade service recovery-paradoxen (se avsnitt 5.3). Tax och Brown är några andra forskare som definierar service recovery så här: ”service recovery är en process som identifierar servicemisslyckanden, effektivt löser kundernas problem, studerar deras grundorsaker och avkastningsdata som kan integreras med andra prestationsmått och förbättra servicesystemet”. Kunden har vissa förväntningar på hur hanteringen av det klagomål de framfört ska ske och enligt Grönroos bör det ske på detta vis:

Förväntade åtgärder:	Hur åtgärderna bör hanteras:
Ursäkt	Framför ursäkten personligen även om det inte är företagets fel (tyvärr är detta inte alla gånger tillräckligt)
Rättvis kompensation	Lämplig kompensation på direkten med kundkontakt med anställd
Vårdande omsorg	Man bör visa empati och förståelse och bemöta varje kund som en egen individ
Värde ökande gottgörelse	Kunden får en typ av symbol som tack (tex en rättvis kompensation i vissa lägen fungerar som en sådan symbol)
Håller löfte om kompensation	Anställd ska tala om vad som händer och när, övertygande. Negativ information är bättre än ingen information eller bättre att höra en gång att planet är försenat 60 minuter än att höra 4 gånger att planet är 15 minuter försenat på en timme.

**Tabell 1** Förväntningar och åtgärder  
(Tabell modifierad av författarna ur Grönroos, 2007:131).

Intresset för service recovery har ökat för företag eftersom dåliga servicemöten och upplevelser i de flesta fall leder kunden till konkurrenterna. En kund som blivit illa bemött och inte fått sina klagomål väl hanterade sprider detta oftast vidare genom dålig word-of-mouth till vänner och bekanta, och på så vis förlorar företaget inte endast en befintlig kund utan även många potentiella framtida kunder (Bowen et al. 2009:254). Då processen service recovery enligt dem själva är relativt enkel att införa i verksamheten anser forskare som exempelvis Grönroos (2007:125) att det är något som alla organisationer bör anamma. Man kan enligt Bowen et al. (2009:255) dela in service recovery i tre olika perspektiv, vilka är kund-, process- och personalåterhämtning, dessa beskrivs mer ingående i avsnitten nedan.

### **5.1.1 Kundåterhämtning**

Rättvisa är nyckeln till att återskapa kundtillfredsställelse efter ett klagomål har uppstått. Det är viktigt att personalen behandlar kunden rättvist och ställer sig på dennes sida och lyssnar till vad han/hon har att säga om det problem som uppstått. Oftast handlar det om att kunden vill ha ett erkännande och en ursäkt av personalen för att sedan gå ur servicemötet nöjd och belåten igen. Personalen bör ta klagomålet på största allvar och anstränga sig för att återställa den kundtillfredsställelse som fanns innan problemet uppstod, de måste fokusera på kundens upplevelse och sätta sig in i hur denne känner och mår. I situationer där ett klagomål har uppstått är oftast kunden fylld med negativa känslor, exempelvis vrede och ångslan, och därför måste dessa känslor svalna av innan kunden är villig att acceptera den kompensation personalen vill ge. Målet med kundåterhämtning är att tillfredsställa kunden igen efter ett servicemisslyckande inträffat samt kontinuerligt arbeta för att samma misstag inte ska upprepas ännu en gång. David Bowen et al. skriver i sin artikel ”Why service recovery fails- Tensions among customer...” att en kund accepterar ett misstag men inga fler, därför är arbetet med service recovery av stor vikt för företaget (Bowen et al. 2009:255).

### **5.1.2 Processåterhämtning**

Här fokuseras det på produktions- och leveransprocessen och hur denna del av företaget lär sig av de misstag och klagomål som uppstått samt hur de sedan arbetar med att förbättra processerna för att förebygga att liknande misstag inträffar igen. För att undvika dessa fallgröpar bör företag dokumentera varje gång ett klagomål uppstått, på så vis kan de sedan följa upp vad som hänt, hur ofta det hänt och därmed undvika att hamna i samma fälla igen. Om ett företag arbetar med service recovery och är noga med att dokumentera klagomål som kommit verksamheten till känna samt den kompensation som getts kan de sedan analysera vad det är som gått fel i serviceprocessen och därmed arbeta för att förbättra den (Bowen et al. 2009:257).

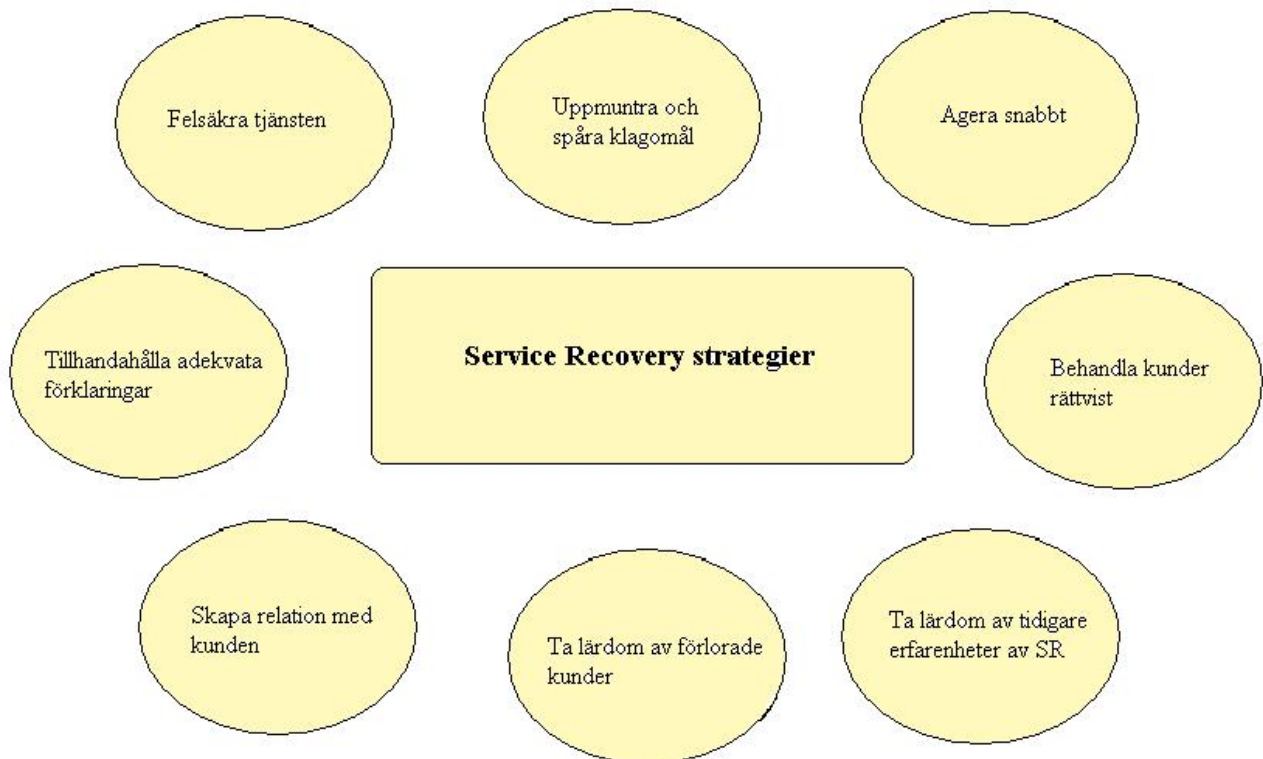
### **5.1.3 Personalåterhämtning**

Fokus sätts här på att hjälpa de anställda att lyckas med hanteringen av klagomål och service recovery. Det är även viktigt att lära personalen att återställa sig själva efter ett klagomål uppstått och få deras negativa känslor kring händelsen att försvinna. Detta känslorarbete kallas för *emotional labour*, det vill säga att de anställda visar specifika känslor inför kunden, som ingår i



deras yrkesroll, exempelvis att de ler när kunderna kommer in i restaurangen eller att de inte visar utåt till kunderna att de har en dålig dag (Hochschild 1983:10). Ledningen i en organisation bör arbeta med att få sin personal att tro på sig själva så att de kan fatta egna beslut vid uppkomsten av klagomål och inte vara rädda för att göra fel. Bowen et al menar att den gyllene regeln är att chefen måste behandla sina anställda såsom de vill att deras kunder ska bli behandlade. Olika undersökningar visar att om ett företag effektivt arbetar med service recovery leder detta till högre tillfredsställelse bland de anställda eftersom de känner sig bemyndigade genom ansvar. Fast frontpersonalen oftast har lite kontroll över de misstag som sker så anser ändå kunderna att det är dem som är ansvariga för det som har skett. Det är på grund av detta viktigt att de vet vad de ska göra när olika situationer uppstår, inte endast för kundernas skull utan även för deras egen skull (Bowen et al. 2009:259).

## 5.2 Service recovery-modellen



**Figur 1** Service recovery modellen  
(Figur modifierad av författarna ur Bitner et al. 2009:226)

Som figuren ovan visar består en verksamhets service recovery-modell av åtta olika delar, vilka är viktiga att täcka in då ett klagomål har uppstått. Sättet ett företag hanterar ett klagomål kan antingen bidra till en förstärkt eller försvagad kundrelation, därför är en viktig punkt att behandla sina kunder rättvist när ett problem uppstått. För kunden är det många gånger inte endast själva resultatet av klagomålshanteringen som är viktig, utan för att bli nöjd sätter de även stor vikt på den service recovery-process företaget tillämpar. På grund av detta ställs stora krav på företaget och på den medarbetare som ska hantera klagomålen. De företag som arbetar mycket med service recovery ger sina medarbetare, främst de som ständigt är i interaktion med kunden, en väldigt central roll och ger dem även friheten att fatta egna beslut (Bitner et al. 2006:224).

Den största delen av alla missnöjda kunder väljer att inte klaga, det vill säga 70-95 procent (Harari 1992:60). Därför är det förebyggande arbetet med service recovery viktigt för ett företag då de genom detta arbete kan minska chansen att ett servicemisslyckande ger negativa effekter (Tax et al. 1998). Kundens framförande av klagomål är viktigt för företag och för att de ska kunna förbättras, de går annars omedvetna om det problem som finns och chansen är då även större att samma misstag begås igen. Som tidigare nämnts kan man säga att klagomål är som diamanter som bör hållas upp i ljuset och granskas noggrant. Om en missnöjd kund tar det valet att inte klaga missgynnar det både kunden och företaget då företaget inte får chansen att ställa allt till rätta och göra kunden nöjd igen. Genom att konstruktivt hantera och arbeta med klagomålen som uppstår besitter företag effektiv service recovery (Schoefer et al. 2008:294).

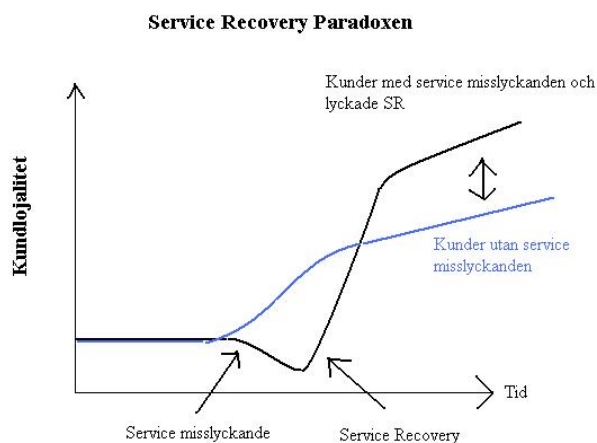
Den strategi som företaget först och främst bör anamma är (1) att felsäkra tjänsten. Bitner et al (2006:227) menar att detta är den första regeln för att skapa tjänstekvalitet. De anser att det enklaste sättet att få nöjda kunder är att göra rätt från allra första början. Även företag som siktar på att ha 100 procents servicekvalitet får klagomål. För att förebygga att klagomål uppstår är strategin att ligga ett steg före och (2) uppmuntra sina anställda att spåra klagomål som kan komma att uppstå.

De kunder som klagat vill i de allra flesta fall få (3) snabb respons och de vill även att deras klagomål ska hanteras professionellt. Undersökningar visar att om ett företag vill skapa kundlojalitet ska problemet lösas fort och helst av den anställda som är på plats. För att detta ska kunna vara möjligt måste de anställda få utbildning och även få befogenhet att fatta beslut när ett problem eller klagomål uppstått. Ett problem som inte hanteras fort kan snabbt eskalera och bli okontrollerbart.

Efter att ett klagomål uppstått är det med stor vikt att personalen (4) tillhandahåller adekvata förklaringar till gästen. Detta innebär att de förklaringar och ursäkter som ges bör vara passande och personalen måste även få kunden att förstå vad det är som skett. Det är även viktigt att (5) behandla sina kunder rättvist, stå på dennes sida efter att ett klagomål uppstått samt ge dem en rättvis kompensation i förhållande till de misslyckande som uppstått.

Den sjätte punkten i service recovery-modellen är att företag bör skapa sig en (6) relation med kunden. Om man har en stark relation med kunden är denne oftast mer förlåtande efter att ett servicemisslyckande uppstått. På detta vis kan företag undvika negativ word-of-mouth och förstärka kundlojaliteten. Ett företag bör även (7) ta lärdom av tidigare erfarenheter samt (8) ta lärdom av förlorade kunder, genom detta lär de sig av de misstag som gjorts och kontinuerligt arbetar efter att samma misstag inte ska upprepas igen. Som nämnts är en fördel om man tar lärdom av sina förlorade kunder. Många organisationer har dock svårt att öppna ögonen och se verksamhetens brister trots att arbetet med dessa är viktigt för att kunna ta till vara på sina kunder. Genom att se närmare på sina brister och arbeta för att förebygga att samma misstag upprepas kan man få mer lojala kunder istället för att förlora dem (Bitner et al. 2006:227-235). Vid hantering av klagomål kan situationen i vissa fall skapa mer lojala kunder än om klagomålet inte hade uppstått alls, detta fenomen kallas för service recovery-paradoxen och beskrivs i nästa avsnitt.

### 5.3 Service recovery-paradoxen – att misslyckas men ändå lyckas



**Diagram 1** Service recovery-paradoxen

(Diagram modifierat av författarna, hämtat från: [www.customer-experience-labs.com](http://www.customer-experience-labs.com), läst: 2010-04-28)

Forskare som exempelvis Magnini (2007) menar att ett klagomål som hanteras väl kan leda till högre kundlojalitet än om klagomålet inte uppstått alls, detta visar den så kallade service recovery-paradoxen (se diagram ovan). Med denna modell som grund tar många företag idag klagomålshantering på större allvar och de ser service recovery som en stark *konkurrensfördel* (en organisations förmåga att arbeta på ett unikt sätt som inte konkurrenterna kan) som de kan tillämpa för att göra sig unika på marknaden (Lovelock et al. 2007:626). Väl utförd service recovery är nyckeln för en organisation att skapa högre kundlojalitet och undvika negativ word-of-mouth. Möjligheten finns att en ilsken och frustrerad kund kan omvändas till en glad kund igen om personalen vet hur de ska hantera klagomålssituationen på rätt sätt (Magnini et al. 2007:215). Tax och Brown (1998:65) är några andra forskare som stödjer denna teori och de menar att om frontpersonalen på ett företag lyckas med att lösa ett problem som uppstått på ett effektivt sätt kan detta mycket väl leda till att kundtillfredsställelsen istället ökar och att kunden blir mer lojal gentemot företaget än om misstaget inte hade uppkommit överhuvudtaget. Om frontpersonalen, som hela tiden är i interaktion med kunderna, fort upptäcker och försöker lösa de problem som uppstår på egen hand och ger kunderna det ”lilla extra”, som man som anställd egentligen inte behöver göra, är chansen stor att företaget skapar sig en lojal kund för livet. Ett företag som tar service recovery på allvar och lägger stor vikt på det och inte endast på de interna kostnaderna kan skapa kundtillfredsställelse på hög nivå. Man kan som företag aldrig undvika att misstag uppstår och det är därför viktigt att vara förberedd och detta kan förstärkas genom en stark företagskultur (se nedanstående avsnitt). Då skapas förutsättningar för att de anställda ska veta hur de ska gå tillväga och hur de ska hantera kunden efter att ett klagomål uppstått, vilket i slutändan ökar kundlojaliteten och undvika negativ word-of-mouth (Hart et al. 1990:149).

## **5.4 Företagskultur**

Enligt Brown (2003:13) finns det tre stora fördelar som företag kan dra nytta av genom en stark företagskultur. För det första hjälper det personalen att omvandla den så kallade service produkten från opåtaglig till påtaglig. Kulturen kan även fylla gapet mellan det som företaget kan lära sina anställda genom utbildning att göra och det som faktiskt den anställde måste göra för att kunna hantera den individuella kunden. Till sist kan det medföra mening och värderingar till arbetet. Inget företag kan förutspå hur en kund kommer att reagera när ett misstag uppstår, det är

därför viktigt att ledningen har en överblick över kulturen som råder på arbetsplatsen och att den överensstämmer med hur företaget vill framstå. Speciellt vid klagomål är det viktigt att frontpersonalen hanterar situationen på det sätt som företaget vill och att frontpersonalen överlag kompenserar likartat. En stark företagskultur med gemensamma värderingar och normer skapar också en sammanhållning inom organisationen mellan de anställda eftersom de känner en stark vi-känsla till följd av detta. Anställda inom ett företag, enligt Brown (2003:14; Grönroos 2007:417), vill gärna känna att de bidrar och åstadkommer något stort tillsammans än var och en för sig. Genom att hela arbetsplatsen genomsyras med gemensamma värderingar som en grupp och detta sedan leder till positiva effekter, måste företaget även se till att detta sker på en individuell nivå och vilket kan åstadkommas genom empowerment som beskrivs i nästa avsnitt (Brown, 2003:12-16).

## **5.5 Empowerment**

Inom restaurangbranschen sker klagomål och åtgärd i princip samtidigt eller fort efter varandra, det är därför viktigt att personalen är bemyndigad att fort kunna fatta ett beslut och åtgärda problemet som just uppstått (Grönroos 2007:134). Empowerment innebär att den som befinner sig närmast problemet, det vill säga frontpersonalen, är den som får lov att fatta besluten och bestämma hur åtgärderna kommer att se ut. Detta leder till två saker enligt Grönroos (2007:227), först och främst leder det till bättre kvalitet av de beslut som fattas och för det andra skapas ett starkare förhållande till dem som måste leva med besluten och utföra aktionerna. Enligt Nancy Foy är det viktigt att påpeka att det inte är organisationen som är bemyndigad utan det är människorna i organisationen som är det (Foy 1994:3).

Conrad Lashley (2001:6) beskriver empowerment som något som bör genomsyra organisationens olika områden, inkluderat företagets klagomålshantering. Empowerment finns i många olika former genom exempelvis kvalitetscirklar, förslagslådor, autonoma arbetsgrupper, gör-vad-som-krävs-träning och genom en plattare organisationsstruktur etcetera. Dessa aktiviteter avser att stärka de anställdas ansvarstagande, befogenhet och motivation och i slutändan leda till ett bättre servicemöte och en nöjdare, lojalare kund.

Men det har också riktats kritik mot begreppet empowerment, en som stödjer denna vinkling är Chris Argyris (1998:99). Han anser att detta begrepp är fullt av motsägelser och att det innebär mycket inre konflikter inom de organisationer som inför empowerment. Enligt hans

egna observationer motarbetar ledningen omedvetet eller medvetet sin personal till empowerment. Trots att ledningen talar för empowerment så är de faktiskt mer för standardiserade rutiner som visar den anställde exakt hur han/hon ska gå tillväga när en situation uppstår. Detta hindrar att organisationens arbetsmiljö blir motiverande och att de anställda kan växa i sin arbetsroll (Argyris 1998:98-105).

## 5.6 Översikt av teorierna

Som vi nämnt i föregående avsnitt, finns det stora skillnader i arbetet med *traditionell klagomålshantering* och *service recovery*. Den tydligaste skillnaden är att man i ett arbete med *service recovery* inte endast hanterar klagomål när de uppstår, utan också inkluderar både för- och efterarbetet kring klagomålet, genom exempelvis *dokumentation, utbildning, manualer* etcetera. Intresset och uppmärksamheten kring *service recovery* är något som växt sig starkare på senare tid och är en vidareutveckling av den så kallade traditionella klagomålshantering. Enligt teoretiker som bland annat *Grönroos, Bowen, Tax och Brown* kan arbetet med *service recovery* bland annat leda till ökad *kundlojalitet, en effektivisering av lösningar på kundernas problem, förbättring av servicesystemet och även till bättre lönsamhet i längden*.

Som ett stöd till *service recovery*-arbetet kan företag använda sig av de *åtta olika strategierna, som finns i service recovery-modellen*. Dessa strategier ger företag en överblick om hur de ska arbeta med klagomål på ett korrekt sätt. Ett välkänt teoretiskt påstående, *service recovery paradoxen*, avser att ett välhanterat klagomål i vissa fall kan leda till högre kundlojalitet än om klagomålet inte uppstått alls. Det finns många faktorer som påverkar hur företaget hanterar klagomål, varav en är *företagskulturen*, som kan påverka de anställda positivt om arbetsplatsen delar gemensamma värderingar och normer, vilket i sin tur kan skapa en *vi-känsla*. De anställda kan även bemyndigas genom *empowerment*, det vill säga att de får mer ansvar och befogenhet att fatta egna beslut. Sammanfattningsvis målar forskare som exempelvis *Grönroos (2007), Lashley (2001) och Tax och Brown (1998)* upp en relativt enkel bild av ovanstående teorier och begrepp och hur de ska tillämpas, detta är något som vi tillsammans med den insamlade empirin kommer att analysera nedan.

## 6. Analys

### 6.1 Kunden har alltid rätt...

Det finns ett gammalt ordspråk som säger att kunden alltid har rätt, men är det verkligen så och hur lyder åsikterna kring detta, från människor som arbetar inom restaurangbranschen? Generellt vill vi påstå att rösterna från branschen inte håller med om mottot ovan. Vårt påstående grundar sig på våra egna erfarenheter, de intervjuades åsikter samt undervisningsmaterial på Campus Helsingborg. Ett flertal av de intervjuade anser att det mer handlar om ett skådespel där man låtsas och ser till att kunden fortfarande anser/tror att de har rätt. En av respondenterna bekräftar detta ”Den gamla devisen om att kunden alltid har rätt är gammal och förlegad /---/ Det trots allt de som gör att vi kan existera” (Intervju 1).

#### 6.1.1 Åsikter om att kunden alltid har rätt

De sex intervjuade ledningspersonerna visar sig ha stora likheter i åsikterna om klagomål och hur de bör hanteras. Återkommande är att alla respondenter anser att kunden definitivt inte alltid har rätt men att de självklart ska utgå från detta och att de åtminstone bör agera utifrån påståendets roll i branschen. ”En gäst är alltid en gäst och ska alltid behandlas väl” (Intervju 5).

Respondenternas sätt att uttrycka sig skiljer sig åt men vi tolkar innebörden som snarlik.

Sammanfattningsvis följer citat från ledningen kring påståendet ”Kunden har alltid rätt”.

Chef: En grundförutsättning som vi arbetar utifrån men som av olika skäl har vissa brister. Vi utgår ifrån att kunden alltid har rätt, men kunden har inte alltid rätt.  
(Intervju 4)

Chef: Nja, det får man väl säga att de alltid har rätt, men.. för att det är ju deras uppfattning av vad som är rätt om situationen, sen tycker jag kanske inte att det är rätt.  
(Intervju 2)

Chef: Nej de har inte alltid rätt och självklart ska man inte trycka upp det i huvudet på dom, man får vara ödmjuk och trevlig.  
(Intervju 7)

Personalen har en liknande inställning, det vill säga att kunden inte alltid har rätt. Oftast beror detta på personalens antagande om kundens bristande kunskap (i jämförelse med personalens yrkesroll och erfarenhet). Den fundamentala inställningen är dock att de bör utgå från att kunden alltid har rätt och att man måste vara ödmjuk. En av de anställda som intervjuades uttryckte sig:

”Nej, det har dom inte. Men man kan linda in sitt svar så att det kan verka som att den har rätt. Alltså, är man serviceminded så får man helt enkelt kunden att tro att den har rätt” (Intervju 11). Inställningen kring huruvida kunden har rätt, kan ge en antydning till hur seriöst man tar på klagomål. Vi menar att dessa fenomen återspeglar varandra på sätt och vis. Anser man exempelvis att kunden i allmänhet har fel och att klagomål från denne är obefogade och felaktiga leder detta sannolikt till att företagen inte undersöker klagomålet närmare och försöker finna kausaliteten. Företaget använder då inte klagomålet som en väg till förbättring utan tillfredsställer endast momentant kunden och dennes nyuppkomna behov på grund av det fallerade servicemötet. Det vill säga, det sker en tillämpning av den traditionella klagomålshandlingen snarare än service recovery (Tax et al. 1998:63).

Trots denna likhet i åsikt, så finns det ändå en markant attitydskillnad mellan personal och ledning när det gäller denna fråga. Attityden går antagligen att härleda till frontpersonalens direkta interaktion med kunden/gästen. Som intervjuperson sex uttrycker det: ”Nej jag tycker det påståendet är skitprat. Jag tycker ju att man egentligen ska ha den inställningen från början, men jag tycker det är struntprat.”. Det är frontpersonalen som står i centrum vad det gäller kundmötet, och det är här emotional labour utövas (Hochschild 1983:10). Det är alltså i första hand personalen som handskas med kunden och eventuella klagomål. Känslor som kan uppstå i en klagomålssituation kan vara avgörande i inställningen till och hanteringen av kunden och klagomålet. Detta blir tydligt under intervjuerna: ”Nej. Ja, vad ska jag säga mer, det bara är så. Alltså det är ju så att ibland har kunden så jävla höga krav så att.. Men de har definitivt inte alltid rätt. Så är det bara.”(Intervju 9). Trots att flertalet av respondenterna anser att påståendet om att kunden alltid har rätt inte stämmer påstår de ändå att det är viktigt att arbeta utifrån att kunden har rätt och alltid stå på dennes sida, vilket styrks med teorier av Bitner et al. (2006). De (Bitner et al. 2006) menar att det är viktigt att alltid behandla sina kunder rättvist efter att ett klagomål har uppstått och att stå på deras sida, vilket företag därför bör arbeta efter, även om de egentligen inte håller med kunden. Kunden är oftast enbart ute efter ett erkännande och en ursäkt av personalen (Bowen et al. 2009:255; Tax et al. 1998:63). Rättvisefaktorn är steg fem i service recovery-modellen som vi tidigare tagit upp.



## 6.2 Företagskultur: Vi är väl en ”familj”?!

Företagskulturen är, som tidigare nämnt, en viktig del i en organisation. Den tydliggör företagets gemensamma värderingar, normer och beteenden och sätter en form av standard för de anställda (Grönroos 2007:417). Det är denna kultur, som utgör vad nyanställda lär sig och hur man hanterar bland annat kunderna, servicemötet och klagomål (Grönroos 2007:420). Vi anser med stöd av Grönroos (2007), att en starkt grundad företagskultur, kan skapa en vi-känsla hos personalen, som också verkar positivt för företagets utveckling: ”Ja det tycker jag. Det tycker jag är viktigt att man skapar en vi-känsla annars så får man kanske inget bra samspel mellan sina kollegor heller. Alla behöver ju förbättra sin arbetsplats, för det mesta i alla fall.” (Intervju 10). Motsvarande svarar en av de intervjuade cheferna:

Chef: Vi lägger mycket vikt vid organisationens värderingar och affärsidén ska genomsyra att vi gör. Utför så kallad bite-size training att vi varje vecka har ett visst tema exempelvis klagomål, uniformer personalized- visit, personalfester, utflykter och team-building med mera. Man är ju med alla, cheferna är med på alla fester. Vi satsar mycket på vi-känsla men kan säkert satsa ännu mer. Vi är ett stort företag, med över 100 anställda så det är något som hela tiden jobbas på. Personalomsättningen här är väldigt låg vilket innebär att folk är nöjda och trivs bra. (Intervju 2)

Vi-känslan skulle kunna resultera i att klagomålshandlingen övergår mer i det som kallas service recovery, där en mer holistisk syn på klagomålet och dess orsak förekommer. Man ser bortom klagomålet i sig och försöker att finna ett orsakssamband med andra faktorer som kanske spelat en betydande roll för klagomålets grund och man åtgärdar mer än bara kundens missnöje. En vi-känsla kan leda till ett erfarenhetsutbyte bland personalen, vilket kan medföra att klagomål behandlas på ett mer enhetligt sätt och att ineffektiva lösningar utesluts, vilket alltså innebär det sjunde steget i modellen<sup>5</sup>. Vår tolkning är att vi-känslan kan skapa ett förhållningssätt till klagomål som gynnar både kunden och företaget, där den anställde inte bara agerar utifrån viljan att få tyst på kunden utan verkligen skapar en situation där (1) kunden är nöjd med hanteringen av klagomålet, (2) där företaget är nöjd med kompensationens storlek och (3) där möjligheten finns att kunden blir mer lojal än om klagomålet inte uppstått och blir en spridare av positiv word-of-mouth. Sistnämnda punkt är vad som i teorin kallas för service recovery paradoxen (Tax et al. 1998:65 ; Michel et al. 2006:446 ; Magnini et al. 2007:215), det vill säga att en kund kan bli

---

<sup>5</sup> Se Service recovery-modellen på s.15

mer nöjd (customer delight) när ett klagomål som uppstått hanteras väl, och det kan även leda till högre kundlojalitet.

Chef: Gästen ska veta att om något skulle gå fel här så löser vi det och de ska vara nöjda när de går härifrån. De klagande gästerna tror jag blir ännu lojalare [*sic*] gäster än de som aldrig har klagat. De vet då inte hur vi skulle hanterat den situationen och jag anser att vi är duktiga på klagomålshantering och att göra gästen nöjd.  
(Intervju 2)

Vi-känslan stärks av att företagsledningen bemyndigar sin personal och ger dem befogenhet att fatta (snabba) beslut. Det just beskrivna fenomenet kallas empowerment och beskrivs närmare i nästa avsnitt.

### **6.3 Empowerment - Mer makt åt personalen!**

Undersökningen visar att alla restauranger utom en har personal som känner sig bemyndigade och känner att de har friheten att fatta snabba beslut. Samtidigt finns en osäkerhet på några av restaurangerna, då detta bemyndigande enbart handlar om att chefen helt enkelt inte befinner sig på plats och de är tvungna att ta besluten på egen hand. Detta leder till en osäkerhet över om man fattar korrekta beslut, var man har chefens stöd till 100 procent oavsett om beslutet varit rätt eller felaktigt i situationen.

Chef: De brukar ta själv egna initiativ.  
*Och ni står bakom dom?*  
Chef: Jag står bakom dom till 100 procent.  
*Även om de råkar kompensera för mycket?*  
Chef: Absolut, de gör aldrig för mycket ändå, och skulle det vara för mycket så ringer de hem och frågar mig om hur de ska göra och då tar jag det på telefon.  
(Intervju 3)

Däremot visar ledningen tydligt att de inser fördelarna med att bemyndiga sin personal, var en av cheferna till och med säger att:

Chef: /.../ vi känner generellt sätt att mentaliteten här är väldigt mycket 'carte blanche'<sup>6</sup> att vi ger, vad ska man säga, empowerment till vår

---

<sup>6</sup> Carte blanche: oinskränkt fullmakt; ur National Encyklopedin den 20 maj 2010.

servispersonal att ta besluten själv. Det irriterar mig lite när de ringer efter mig, för jag tycker att vissa saker måste de lära sig att lösa själva. Gästen vill ha ett snabbt svar och inte stå där och vänta på någon.  
(Intervju 2)

Citaten ovan påvisar det tredje av de åtta delmomenten i det aktiva arbetet med service recovery; *agera fort* (Bitner et al. 2006:230). Motsatsen till detta tredje steg, återfinns på en av restaurangerna, var det alltid finns en ansvarig närvarande och var serveringspersonalen helst inte får fatta egna beslut eller kompensera utan att rådfråga. Författarna tolkar intervju svaren som att det inte finns någon riktig tillit till serveringspersonalen och man anser att dessa i fall om bemyndigande, skulle utnyttja situationen och företagets resurser till sin personliga fördel:

Chef: Som sagt finns det alltid en ansvarig inne luncher och kvällar.  
*Och han/hon ska alltid tillkallas?*

Chef: Ja.

*/---/ Att man som serveringspersonal bjuder på kaffe kompensation för att tjäna mer dricks?*

Chef: Absolut inte. Man kan ju inte stjäla från företaget för egen vinnings skull bara för att få mer dricks, tycker jag.

(Intervju 5).

Empowerment kan alltså leda till att (1) personalens vi-känsla ökar i samband med ansvaret, (2) att förutsättningar för en fortare och säkrare hantering av klagomål skapas och slutligen att (3) kunden känner en säkerhet och ett tryggt omhändertagande på grund av personalens bemyndigande<sup>7</sup>.

En av kritikerna, Argyris (1998:98) menar att ledningen omedvetet motarbetar bemyndigad personal, trots att de utåt sett förespråkar empowerment, vilket vi menar är fullt möjligt i en situation, som chefen i intervju 2 befinner sig i. Denna chef förespråkar empowerment och blir nästan irriterad om personalen ringer efter honom vid problem och klagomål, men där det kan tänkas att den sortens standardisering som företaget i sig innebär, egentligen inte kan möjliggöra empowerment fullt ut. Vi menar att företaget som ligger bakom denna chefs restaurang, ett internationellt företag som lovar en viss standard som igenkännings- och trygghetsfaktor, sannolikt inte kan ge empowerment till 100 procent, då det finns en strikt hierarki och allmänna riktlinjer och procedurer inom organisationen, som begränsar och reglerar friheten för beslutsfattandet.

---

<sup>7</sup> Författarnas tolkning.

*Ni har ju dock resurserna att kompensera mycket.*

Chef: Det är ju delvis rätt tror jag. Sen tror jag även att vi även representerar ett varumärke som är ett känt varumärke vi brukar försöka jämföra oss med Coca Cola, /.../ kanske inte så långt. Vi skyddar ju varumärket också, när de varit här och ätit säger de inte till sina vänner vi har varit på den restaurangen utan säger bara (*den bakomliggande organisationens*)<sup>8</sup> namn. Vi har ju haft gäster som varit så missnöjda med sin vistelse här att vi skickat dem till våra (*andra enheter*)<sup>9</sup> /---/ för att få tillbaka dem som lojala gäster till vår kedja. Även om vi känner att vi förlorat dem här i Malmö, så vill vi visa dem att detta var en engångsföreteelse och att standarden brukar vara bra. De har mycket rutiner för att säkerställa kvaliteten, menyer, rätter och vinlistor är bestämda från huvudkontoret att det här är vår standard att ha dessa saker på menyerna. Även klagomålshanteringen och utbildningen av personal är standardiserad så man överlag ska ge en mycket bra produkt.

(Intervju 2)

Standardiseringen kan i ett sådant fall kännas något paradoxal, då den inte riktigt harmonierar med klagomålshanteringens unika karaktär, det vill säga att varje servicemöte har olika förutsättningar och följder. Vi hänvisar återigen till Herakleitos ordspråk: *Man kan inte två gånger stiga ner i samma flod* (www.svd.se, läst: 2010-05-25 ). Ett väl hanterat klagomål baserar på att ett snabbt beslut har fattats på plats, av bemyndigad personal, som agerat rättvist och adekvat. Standardisering däremot, känns inskränkande och likriktad, vilket kan tänkas hämma empowerment och dess syfte. Trots detta visar intervju 2 på tydliga tecken på att standardisering inte behöver vara ett hinder för bra och snabb klagomålshantering och att personal kan vara och känna sig bemyndigade trots standardiserade åtgärder:

Chef: Det finns mycket oskrivna regler här. Vi har inom denna organisation skrivna regler för hur man ska ta hand om klagomål och så vidare, men det är väldigt luddiga i sig själv. Det finns ju moduler och standardhypoteser att följa /---/, men när man kommer ut i verkligheten finns det andra sätt att se det på. Visst kan man använda de som en grundplåt men man måste anpassa det efter situationen.

(Intervju 2)

Avslutningsvis kan man säga att empowerment kräver engagemang och hårt arbete från både ledning och personal och måste genomsyra hela organisationen (Lashley 2001:7). Det behövs utbildning, investering (både tidsmässig, ekonomisk och personlig) samt team-bildande aktiviteter för att få bemyndigad och självsäker personal.

---

<sup>8</sup> Ändring gjord av författarna på grund av hänsyn till anonymitet.

<sup>9</sup> Ändring gjord av författarna på grund av hänsyn till anonymitet.

## 6.4 ”Know-how and when” - Om utbildning och manualer

En del av arbetet med att bemyndiga sin personal, är alltså att utbilda dem på olika sätt, genom exempelvis föreläsningar, kick-off, manualer etcetera. Genom att ge kunskap skapar man ett förtroende som fungerar på båda håll och kan resultera i att de beslut som tas gynnar både företaget och gästen som klagat (Lashley, 2001:6). Utbildningen kan innefatta olika delar såväl ekonomiskt, beträffande klagomålets kostnader samt klagomålshantering och företagets riktlinjer, normer, värderingar och så vidare.

På en av restaurangerna menar en av de mer erfarna i personalen, att hon känner sig rätt säker i sina beslut, vilket enligt henne själv beror på hennes mångåriga erfarenhet i branschen, men vid närmare eftertanke skulle hon ändå uppskatta om chefen gav direktiv och utbildning, på exempelvis personalmöten: ”/---/ men vi skulle kunna ta upp det på personalmöte för att få direktiv från chefen. Det tycker jag skulle vara jättebra” (Intervju 9). En åsikt som ledningen ibland kan vara lite omedvetna om, vilket intervju 1 visar i utdraget nedan:

Chef: Det är [*sic*] ingen utbildning, jag har erfaren personal skulle jag vilja säga. /---/ Nja nej det kan jag väl inte säga att vi har. Ingen uttalad mall. Men de som jobbar här har ju jobbat 8, 10 år i branschen och har ju haft klagomål och vet ju vad som gäller.

*Men om ni skulle anställa en ny som inte jobbat i branschen hur gör ni då?*

Chef: Det är alltid personal som har erfarenhet som finns på plats och vet vad som gäller. Då får dom ta den hanteringen och dom som är yngre och oerfarna lära sig på den vägen. Precis som säkert ni gjorde när ni började och som jag gjorde för 20 år sedan. Man iakttar och så lär man sig, och av erfarenhet lär man sig att ta gäster. Så nej, vi har ingen utbildning.

(Intervju 1)

Vi tolkar denna inställning som allmänt vedertagen inom de restauranger vi intervjuat. Såväl chefer som serveringspersonal anser att det är erfarenhet och ”learn-as-you-go” som gäller. De anställda lär sig efterhand och av varandra, utan att dokumentera de olika fallen eller ha någon konkret utbildning inom klagomålshantering. ”Ja alltså jag har inte fått någon speciell utbildning eller så, ingen information. Det är väl vad man själv vet från tidigare erfarenheter, vad det krävs.” (Intervju 11).

Personalens medvetenhet om kostnaderna kan antas bero på utbildningsgraden och kommunikationen mellan ledning och anställd:

*Är serveringspersonalen utbildad inom det ekonomiska vet de vad*

*saker och ting kostar?*

Chef: Vi har börjat med det där för att vi har märkt att de har INGEN koll på vad saker och ting kostar överhuvudtaget. Vi fick till exempel rita upp på ett vinglas och sedan fick de ha det glaset bredvid när de hällde upp för att inte hälla på för mycket vin. Det ska ju gå cirka fem vinglas på en flaska, i alla fall på husets. Sen kan jag inte svara på de dyrare vinerna där är jag inte så kunnig. Men där får personalen lite utbildning och genomgång.

(Intervju 7)

Personal: Nej det tänker jag inte på. Medveten om det är jag, men inget jag tänker på. Chefen har aldrig berättat vad något kostar. Men då kan man ju vända på det och se närmare på hur många gäster som lämnar en massa sås och vad kostar inte det. Jag tror inte han vill berätta vad det kostar.

(Intervju 9)

Vi har dock inte funnit någon större korrelation mellan utbildningsgraden och medvetenheten om klagomålets faktiska kostnader. Antagligen handlar det snarare om sunt förnuft och erfarenhet och att de anställda kanske känner samhörighet med företaget. Det som alltså verkar spela en större roll i sammanhanget, är empowerment och samhörigheten, det vill säga vi-känslan, då personalen oftast lär sig av egna och andras erfarenheter.

Chef: Det är alltid personal som har erfarenhet som finns på plats och vet vad som gäller. Då får de ta den hanteringen och de som är yngre och oerfarna får lära sig på den vägen. Precis som säkert ni gjorde när ni började och som jag gjorde. Man iakttar och så lär man sig, och av erfarenhet lär man sig att ta gäster.

(Intervju 1)

Ett verktyg i klagomålshantering kan dock, i motsats till ”erfarenhetsutbytet”, utgöras av nedskrivna manualer, som de anställda kan följa eller finna stöd i efter det att ett klagomål uppstått. Genom att härmed utbilda sin personal skapar man möjligheter för denna att tillhandahålla snabba och adekvata förklaringar till gästen efter att ett klagomål uppstått, det vill säga steg fyra i service recovery-modellen. Manualerna behöver inte vara tvingande utan kan helt enkelt agera som riktlinjer och stöd.

Om företaget inte utbildar sin personal, gällande klagomålens kostnader, och heller ej ger dem stödjande riktlinjer och direktiv, kan en kunskapsbrist uppstå, som i första hand visar sig i ekonomiskt oförstånd. Denna kunskapsbrist i de faktiska kostnaderna i samband med en minskad vi-känsla, kan tänkas leda till att oskälig kompensation förekommer, vilket vi behandlar närmare i avsnittet om skälig kompensation.

## 6.5 Skälig kompensation – räcker det med en ursäkt?

Ett av de mest kritiska momenten vid klagomål beträffar kompensationen. Den ska nämligen anses vara skälig av tre olika parter; den klagande gästen, företagsledningen såväl som personalen som handskas med problemet. Det som komplicerar processen med skälig kompensation är den subjektivitet som ordet ”skälig” innebär. Grönroos (2007:131) beskriver kortfattat vilka åtgärder som förväntas av kunden och hur personalen bör hantera dessa åtgärder. Resultatet här bör bli en skälig kompensation som innebär en nöjd gäst och ett nöjt företag inkluderat personal. Lösningen på problemet är att ha någonting som kan liknas vid en standard: det kan bland annat gälla: ”Det är oftast att de bara får ny mat” (Intervju 8) eller att man bjuder på ”/---/ en kaffe eller en tryffelbit /---/” (Intervju 12) eller dylikt. I intervjuerna har det visat sig att personalen anser att gästen som de utför, genom att bjuda på kaffe och kaka, i många av fallen (klagomålsfall) kan vara tillräcklig som kompensation för att gästen ska bli nöjd, belåten och känna sig rättvist behandlad. Vidare är denna form av kompensation (kaffe och kaka) ett relativt billigt alternativ för företagen, vilket visat sig även under ledningsintervjuerna, då cheferna också ansett det som skälig kompensation och ofta valt kaffe och kaka som standard på återgåldning vid klagomålshantering, ”/---/ mat, kaffe, kaka eller dessert” ges alltså som kompensation (Intervju 1). Cheferna anser med andra ord att det är mat-för-mat-principen som gäller, och att den kan ta olika former, antingen om de får ny mat, att maten tas bort från notan eller om restaurangen bjuder på kaffe och dessert.

Chef: /---/om de skulle klaga så kan ni ta bort maten från notan, självklart, och så bjuder vi på kaffe och dessert. Det har vi som standard.  
(Intervju 3)<sup>10</sup>

Chef: Då händer det att vi försöker kompensera genom att göra nästa rätt lite större eller lägga till något extra så där. Då är problemet att man måste göra gästen uppmärksam på att man gjort något extra på nästa rätt annars kanske de inte ens blir medvetna om det och då är kompensationen förgäves. Men det är också en form av service att man inte är på gästen hela tiden, de ska ju gärna få äta i lugn och ro.  
(Intervju 4)

Genomgående finns det bara en enda regel angående restriktioner kring kompensation, vilket var att det inte får bjudas på eller kompenseras med alkohol. Trots att denna regel (”ingen alkohol

---

<sup>10</sup> Sådär säger denna chef till sina anställda.

som kompensation”) finns på grund av och i enlighet med den svenska alkohollagen (SFS 1994:1738), överträds den av vissa av de anställda, mestadels för att de vill vara snälla, men även för att det helt enkelt finns gäster som begär alkohol som kompensation.

Personal: Ja, alltså det är ju sprit och sånt, vi får ju inte bjuda på något sånt. Men folk brukar ju säga att: ”ja, men bjud mig på den ölen så är vi kvitt”. Men det får vi inte, det är kaffe, te eller någon tryffelbit. Det är enda vi har sträckt gränsen till.  
(Intervju 12)

Citatet ovan visar dessutom att de anställda har en viss motvilja att kompensera om gästen själv begär kompensation, en åsikt som också delas av ledningen. Både personalen och ledningen vill gärna själva bestämma *om* och *vad* de kompenserar (med).

Chef: /---/Beror helt och hållet på vilket klagomål det är /---/. Jag tycker också att man som gäst har ett ansvar /---/ och sedan komma och säga att den inte är god /---/ så här går det inte till (*men*)<sup>11</sup>/---/ jag kan bjuda på dessert eller kaffe kaka men jag kommer inte bjuda dig på någon mat. /---/ och sen säga ”jag bjuder på maten här är notan”, för att understryka att jag inte tycker det är okej att bära sig åt så här, vi är alla människor.  
(Intervju 1)

När ett klagomål uppstår, finns det som tidigare nämnt, tre parter att tillfredsställa (gäst, personal, chef). Alla tre parterna är starka viljor i den förhandlingssituation som uppstår vid klagomål men ibland är ledningens part frånvarande och den svagare rösten i diskussionen om ursäkt och kompensation. Därför kan det hända att personalen ibland kompenserar på ett sätt som innebär att de själva står i bättre dager eller i extrema fall, för att helt enkelt ”överleva” en obehaglig klagomålssituation. Detta bekräftas av en av chefernas insikter:

Chef: Ja för att rädda sitt namn lite. Alltså om du gjort något fel och gästen klagar, du kompenserar i första hand för att rädda dig själv och sen företaget i andra hand. Då kan man nog ta i lite extra om man kan tjäna på det själv.  
(Intervju 7)

Personalens agerande i ett sådant läge reflekterar att även om det finns en stark företagskultur och vi-känsla på arbetsplatsen (Brown 2003:13), så är den individuella drivkraften och överlevnadsinstinkten ändå starkare och den utsatta personalen hellre går emot företagets

---

<sup>11</sup> Författarnas kursivering



standard och principer för att, som chef ur intervju sju beskrev det, rädda sig själv ur den jobbiga situationen.

Eftersom klagomålssituationen är väldigt komplex, är det lätt av frontpersonalen att låta sig påverkas av gästens (ibland starka) känslor, när någonting har gått fel under servicemötet, vilket Bowens (et al. 2009:259) teorier om personalåterhämtning beskriver. Det finns därför en risk för överkompensation i ett sådant läge, för att lugna kunden och i sin tur lugna sig själv, vilket vi behandlar närmare i nästa avsnitt.

## 6.6 När extra blir för mycket

En företeelse som visat sig vara ganska vanlig bland de anställda, är att man kompenserar eller bjuder på saker för att få mer drick eller bara vinna gunst hos gästen i fråga. Skillnaden mellan dessa två motiv är egentligen väldigt stor, då den förstnämnda enbart har egoistiska ansatser, medan den senare, det vill säga att bjuda för att vara snäll, snarare syftar till en mer serviceinriktad inställning, där gästen står i fokus. Denna överkompensation kan dock tänkas vara finansiellt skadlig för företaget, varför många restauranger fokuserar starkt på den ekonomiska dokumentationen, vilket vi beskriver närmare i kommande avsnitt. De chefer som vi har intervjuat, har verkat vara omedvetna om förekomsten av denna företeelse på sina egna restauranger, även om de erkänt att det kanske skulle kunna förekomma i praktiken eller någon annanstans (Bitner et al. 2009:232). Nedanstående citat från chefer exemplifierar detta.

*Men kan det leda till att det kompenseras för mycket? Att man bjuder på lite för mycket?*

Chef: Inte hos oss, det kan jag inte påstå. Det är mycket möjligt att det förekommer på andra restauranger, men inte här.

(Intervju 3)

*Kan personalens dricks påverka kompensationen och att man som personal överkompenserar för egen vinning eftersom det inte är ens egna pengar det handlar om?*

Chef: (Skrattar) Nä, det tror jag inte. Det har jag aldrig tänkt på. Över huvud taget inte tänkt på det.

Överkompensation kan vara ett tecken på att personalen inte tänker i linje med företaget och ignorerar den ekonomiska delen som kompensation för med sig. Återigen kan man möjligtvis knyta an till en avsaknad av vi-känsla och även utbildningen kan spela en roll. Men det som är mest avgörande i ett fall om överkompensation är inventering och dokumentation, såväl

ekonomisk som dokumentationen av klagomålet som sådant. Dokumentationen kan föra en bättre överblick med sig (för ledningen) och även en större medvetenhet för personalen.

## **6.7 Dokumentation av klagomålets kostnad och karaktär**

Dokumentation är, som tidigare nämnt, en viktig del i arbetet (främst inom processåterhämtningen) rörande klagomålshantering och service recovery (Bowen et al. 2009:257; Bitner et al. 2006:227). Gällande dokumentationen av klagomålens karaktär på de restauranger som vi har undersökt, är den över lag obefintlig. De flesta dokumenterar inte klagomålen som uppstår, vilket Bitner et al. (2006:227) enligt sina teorier avråder från. De anser att dokumentationen bör ske för att senare kunna finna mönster eller uppfatta om samma typ av klagomål kontinuerligt uppstår. I intervjun frågade vi om de intervjuade kunde berätta om något specifikt klagomållstillfälle och hur de hanterade detta, varvid svaret ofta dröjde. Detta lämnar plats för funderingar kring hågkomsten av klagomålen, där de har svårt att minnas de ”stora” händelserna; hur ska de då komma ihåg de mindre incidenterna för att dra lärdom av klagomålen och de i sambandet förlorade kunderna (Bitner et al. 2006:264), istället för att bara återhämta sig från dem som den traditionella klagomålshanteringen förespråkar (Bowen et al. 2009:257). Vi har tidigare beskrivit vikten av att ta till sig den information som ett klagomål erbjuder och att följa upp och lära sig av dem, för att få en möjlighet till ett större perspektiv än vad det enskilda klagomålet erbjuder. Kundernas klagomål kanske visar på något mycket större fel inom organisationen och följer man inte upp denna data, kommer man aldrig djupare ner i vad problemet egentligen kan vara och hur det kan åtgärdas (Bowen et al. 2009:257). Trots observationen, att den ekonomiska redovisningen var mer i fokus än klagomålsdokumentationen, bland de intervjuade företagen, valde en av restaurangerna att dokumentera sina klagomål mer än endast ekonomiskt.

Chef: Ja, två typer av dokumentation. Först och främst måste vi skriva av det internt, om vi skickat ut en biff som har kastats måste vi skriva av det på representationskonto så inte kökets bruttovinster blir påverkade. Sedan bokförs de på speciellt klagomålskonto, det finns en budget för det också. Man måste ha lite koll på det, det är trots allt en förlust. Sedan dokumenteras själva klagomålet till exempel är vi duktiga på att skicka ut enkäter och där får vi svar om klagomål. Vi har som rutin att skicka ut enkäter till gästerna, inte alla men några som bott på hotellet. Där de får svara på frågor om deras vistelse. Ibland fyller det i lite kommentarer och berörs mitt område skickas detta till mig.

(Intervju 2)

Avsaknaden av dokumentation om klagomålet i sig, kan tänkas bidra till att processen inte kan förbättras, eftersom ett samband blir svårt att spåra utan djupare studier. En av cheferna anser att de har ”så pass lite klagomål”, att det inte är nödvändigt att dokumentera dem och nämner även att de anser att klagomålshantering inte är något de arbetar aktivt med.

Chef: Nej, det är så sällan det händer. Det är inget stort problem för oss.  
Det är det faktiskt inte.

(Intervju 5)

Personalen på denna restaurang kompenserar vid klagomållstillfället och löser problemet, men inget efterarbete görs för att undersöka varför det inträffat och hur man, i enlighet med Grönroos (2007) och Bowen et al (2009), kan förhindra att det upprepas.

Den traditionella klagomålshandlingen fokuserar till stor del på de interna kostnaderna (Grönroos, 2007). Företagen som vi har intervjuat lägger, som tidigare nämnt, stor fokus på redovisningen av kostnaderna som uppstått i samband med klagomål, snarare än att fokusera på varför det uppstått och hur man kan undvika framtida liknande situationer. Företagen har för det mesta speciella konton, såsom representations- eller ”svinn” konto för den ekonomiska dokumentationen av klagomålens direkta kostnader.

Chef: Ja det dokumenteras med det ekonomiska. /---/ om vi säger att de trilskas så får vi ju ta svinnet på den varmrätten och då får man ta det i dokumentationen.

(Intervju 1).

Chef: Nej det har vi faktiskt inte. Är det så att en kund är här på lunchen och inte är nöjd med sin rätt så tar vi och slår det på ”egen representation”, det har vi ju ett konto som heter, där vi då kanske antecknar missnöje.

(Intervju 5).

Även personalens uttalanden vittnar om den ekonomiska dokumentationens vikt och betydelse för företaget, som ser dessa som de enda nödvändiga att dokumentera. Vid kompensation måste alltid det ekonomiska redovisas i minsta detalj, då detta i många fall skickas till företagets revisor, ”/.../det går ju inte att komma undan det” (Intervju 10).

Personal: /---/ då visst då måste vi ta bort den från datan [*sic*] då skriver vi korr [*sic*] och så skriver vi varför. Så att både cheferna och revisorn vet

vad det är som händer, man kan inte kasta det för det blir ett automatiskt minus i kassan. Det måste vi ju redovisa då.  
(Intervju 12)

Detta är tecken på att de flesta företagen inte arbetar med service recovery fullt ut, utan har valt att dokumentera endast en liten del av den data som en egentlig service recovery-process bör innefatta (Bitner et al. 2006:227-235). Betydelsen av själva klagomålets dokumentation, gällande det ekonomiska, vilken typ av klagomål det rör sig om samt processen kring hanteringen av klagomålet, är av stor betydelse för att företag ska kunna dra nytta av service recovery-processen och ta lärdom av tidigare erfarenheter och förlorade kunder, vilka är de två sista punkterna i service recovery-modellen (Bitner et. al (2006:234). Klagomålets effekt och lärdomar kring detta kommer att beskrivas nedan.

## **6.8 Klagomålets effekt; Lärdomar och förbättringar inom organisationen**

I intervjuerna framkommer det, som nämnt i föregående avsnitt, att företagen över lag inte dokumenterar de klagomål som uppstår mer än på ett ekonomiskt plan. Detta kan bidra till att försvåra för medarbetarna på företag att dra lärdom av varandras erfarenheter samt att följa upp klagomål som inträffat när de inte varit på arbetsplatsen. En av de intervjuade berättar att dokumentationen av klagomålet ersätts med att personalen istället diskuterar veckans händelser och tar därmed del och lärdom av varandras erfarenheter.

*Brukar ni berätta för varandra om olika incidenter som uppkommit om klagomål?*

Personal: Ja, det brukar vi. Dels blir det lite roligt tisdagsskvaller eller vad man kan säga, sen så är det ju det också att så får man exempelvis så har den gästen varit här förra veckan och då har han haft samma problem, och sen kommer han nästa vecka och klagar på samma sak igen, då kan man varna kollegorna om hur han ser ut, vad han brukar klaga på och så vidare. Sen om han kommer kan man ju testa han istället. Det är ju bra för vi är så öppna på jobbet så är det något som händer på en fredag så kommer man på en lördag så berätta om det så det är ju bra.

(Intervju 12)

Hade detta företag istället dokumenterat klagomålen, kunde antagligen samband och orsak ha överblickats på ett tydligare sätt. Enligt Grönroos (2007:126) är detta en del av vad som skiljer traditionell klagomålshantering och service recovery åt. I exemplet ovan används inte service recovery, såsom Grönroos förespråkar det och restaurangen får därmed inte den fulla effekt som

service recovery ger om alla processer sköts korrekt eller fullt ut (Bowen et al. 2009:257).

Däremot anser alla företag vi intervjuat, från både ledningens och personalens sida, att klagomål är något som är väldigt viktigt:

Chef: Alltså de gångerna vi får klagomål så är de ju viktiga, det är de ju verkligen, för att en nöjd gäst pratar kanske inte så mycket om var han har varit och ätit och hur han blivit behandlad där, men en missnöjd gäst förmedlar ju detta till så otroligt många fler. Så då är det ju viktigt att man tar hand om det när man får ett klagomål så att han blir nöjd till slut.  
(Intervju 5)

Citatet ovan visar att företaget vill undvika negativ word-of-mouth, som kan vara en av effekterna av ett misslyckat servicemöte. Dessutom ger citatet indikationer på att de strävar efter att göra kunden nöjd, om än bara för stunden och genom det traditionella sättet att hantera klagomål. Däremot är, som tidigare nämnt, en av respondenterna positiv till arbetet med service recovery och har insett fördelarna med detta:

Chef: Hur hanterar man gäster som klagar och hur vänder man dem, det är genom dokumentation och att lära sig av sina missar. Jag känner ibland att samma sak kommer upp hela tiden, då måste vi göra något åt det här.  
(Intervju 2)

I intervju som citat ovan och nedan är hämtade ur, uttrycker chefen betydelsen av att arbeta med service recovery och att detta ämne diskuteras på ledningsnivå. Han anser även att organisationen är ”duktigare” på service recovery än konkurrenterna och att de här kan samla in extra poäng hos kunderna, vilket kan ge dem en konkurrensfördel.

Chef: Något som förvånar mig är dessa gäster som klagat varje gång de bor hos oss men ändå kommer de tillbaka till oss. Jag tror vissa gäster är klagotyper bara. Plus att de klagat säkert på andra ställen också det är ju inte bara vi som drabbas. Det intressanta är hur man hanterat en sån situation när man vet att vad som än händer kommer de att klaga. Problem uppstår ju även om de vänjer sig vid en viss kompensation. Ju högre gästen skriker desto mer kompenserar man. Ju högre VIP, ju högre skrek du förra gången tyvärr är det så. Service recovery såg jag att ni nämnde i era papper och det är även något som är väldigt inne idag och diskuteras på ledningsnivå. Det räcker inte att servera bra mat för att våra gäster ska komma tillbaka och bli lojala kunder utan det är just det här. Vad som skiljer oss från våra konkurrenter är just service recovery och att vi är duktigare på detta. Här känner vi att vi kan samla in extra poäng hos gästerna framför konkurrenterna. Just nu är allt så standardiserat alla har clubsandwich, alla har viner på glas, så vad kan vi göra skillnad och det är just service recovery.

(Intervju 2)

## **7 Diskussion och slutsatser**

Det vi tolkar som centralt i teorierna kring service recovery, är personalens roll. Här pålyses vikten av att de anställda har befogenhet, manualer och instruktioner att följa när ett klagomål uppstår, för att service recovery-processen ska gå korrekt till och att servicekvalitén ska bibehålla en jämn och konsistent nivå. Enligt, bland annat Tax och Brown är service recovery något som alla organisationer bör anamma och de anser även att det är en relativt enkel process att införa i organisationen, såtillvida att den innebär ett holistiskt tankesätt som omfattar alla delar inom organisationen och därför inte lämnar något åt slumpen.

Endast en, av de nio restauranger som vi har intervjuat, har nedskrivna rutiner och manualer för hur klagomål ska hanteras. Istället förespråkar ledningen på de andra restaurangerna att varje anställd använder sitt sunda förnuft och litar på sin erfarenhet, vilket huvudsakligen ska ske genom empowerment och en stark företagskultur. Vi kan konstatera att alla utom ett företag bemyndigar sin personal, det vill säga integrerar empowerment hos de anställda. I vissa av fallen är det dock chefens frånvaro som påtvingar personalen att fatta beslut, vilket i vissa situationer kan kännas som en påfrestning för personalen, snarare än ett bemyndigande. Personalen efterlyser i dessa fall direktiv och manualer från chefen och även avsaknad av personalmöten påtalas.

Många av de intervjuade företagen anser sig arbeta med service recovery, dock menar vi att de endast använder sig av den traditionella klagomålshanteringen, utan att utnyttja service recovery processens fulla potential. Detta innebär att de inte arbetar i enlighet med service recovery-modellen och dess åtta strategier. De tar alltså inte tidigare erfarenheter i beaktning, och arbetar inte systematiskt med att långvarigt rätta till problemen utan ser klagomålet som en isolerad händelse, som helt enkelt bara momentant behöver rättas till.

Service recovery är en term som ofta och av många blandas ihop med traditionell klagomålshandling och används i vissa fall helt enkelt som synonymer till varandra. Vi uppfattade under många intervjuer att respondenterna inte hade kunskap eller var medvetna om termernas egentliga innebörd. Detta kan tänkas försvåra teoretikernas ansatser att nå ut med sina teorier, då många företag lever i illusionen att de redan arbetar med service recovery. Tillhörande koncept som empowerment, vi-känsla och företagskultur är däremot välkända och förstådda

begrepp, såväl av ledningen och frontpersonalen. Antagligen är det just detta faktum som vilseleder dem till att tro att ett aktivt arbete med service recovery förekommer. Det faktum att det finns vilseledande termer och rentav oklarheter kring vad service recovery är, kan bidra till att beträffade parter antar att termen inte innebär mer än exempelvis empowerment, företagskultur och klagomålshantering. Genom att erfarenheten hela tiden överförs från de mer erfarna till de ”branschnya”, överförs också de gamla normerna och värderingarna och även feltolkningar såsom denna om service recovery. Denna likriktning blir synlig när vi undersöker attityder och inställningar och försöker jämföra exempelvis ledning och personal med varandra. Likriktningen syns dock också i jämförelsen mellan de olika verksamheterna. Självklart gäller detta med undantag. Gällande exempelvis synsättet på kunder, klagomål och huruvida kunden alltid har rätt, finner vi alltså inga markanta skillnader mellan ledningen och personalen. Det gamla ordspråket ”Kunden har alltid rätt” får därmed ungefär liknande respons från alla hållen<sup>12</sup>, det vill säga att de flesta inte håller med om det men att alla arbetar utifrån påståendet och håller ”masken” inför kunden. Något som kan hjälpa frontpersonalen med detta är den sortens informella terapi som ”struntpratet” personalen sinsemellan erbjuder.

Andra aspekter som jämförs är åsikterna om skälig kompensation och dokumentation samt vad klagomålet har för effekt på de inblandade parterna. Kompensationens skälighet har en teoretisk jämn nivå från båda hållen, men i praktiken förekommer det att personalen, i motstridighet med den nyss nämnda kongruensen med företagets anseende om skälig kompensation, fullt medvetna agerar med egna motiv, som kan innefatta såväl egen vinning (extra dricks) som att helt enkelt vara snäll gentemot gästen. Dokumentationen figurerar mestadels i ekonomiska termer och möter i allmänhet snarare företagets behov av att kontrollera personal och kostnader. Däremot finns, trots bristen på klagomålsdokumentation, en form av vidareföring och erfarenhetsutbyte bland personalen, som måhända kan resultera i en form av djupare lärdom av klagomålet och på så vis närmar sig service recovery modellens strategier. Slutligen undersökte vi vilka effekter företaget antar sig få av klagomål och hanteringen av dessa om de arbetar aktivt med service recovery. Övervägande del av respondenterna anser att klagomål i sig är någonting bra, någonting man ska dra lärdom av. De är egentligen medvetna om att de kan arbetar ännu mer ingående med fenomenet men är samtidigt fast i gamla rutiner som är svåra att bryta.

---

<sup>12</sup> Här i jämförelserna ledning med personal, ledning med ledning samt personal med personal.

Den ambivalens som genomstrålar verksamheterna i alla led, är påtaglig och även karaktäristisk för de restauranger där vi utfört intervjuerna. Alla servicemöten är unika och olika på grund av den dynamiska interaktionen mellan personal och kund och den samtida ständiga närvaron av den tredje parten, företaget. Detta försvårar förekomsten av en servicestandard och kan förmodligen leda till att ingen service recovery strategi är den andra lik, beroende på situation, verksamhetens företagskultur och prioriteringar samt den mänskliga faktorn.

## 8 Summering och reflektioner

Undersökningen ska visa *om* och *hur* de restaurangerna som vi har valt att analysera, arbetar med klagomål på det medvetna, systematiska och formaliserade sättet att hantera klagomål som service recovery innebär. Frågeställningen som uppsatsen grundat sig på är följande:

- Förekommer det en medveten tillämpning av de normativa teorierna om klagomålshantering och service recovery, som forskarna ställer till förfogande och hur?
- Finns det några skillnader och/eller likheter mellan ledningens och personalens synsätt kring klagomål och processerna kring dem?
- Om det förekommer det ett medvetet arbete kring klagomål, vilket resultat anser företagen att detta i så fall kan ge dem?

Undersökningens resultat visar att det, med orsak till begreppens diffusa karaktär, inte förekommer något aktivt arbete med service recovery som helhet, utan att det fortfarande rör sig om en mindre omfattande process, det vill säga den traditionella klagomålshanteringen. Det finns delvis tendenser till att implementera teorierna, dock saknas kunskap och det ”tomma ark” som de normativa och ibland idylliska teorierna kräver. Ett hinder som service recovery därmed påträffar i praktiken är, att gamla rutiner, jargonger och värderingar, som funnits i branschen i ett historiskt perspektiv, är svåra att ändra på. Tillvägagångssättet för exempelvis utbildning av nya anställda, som innebär att man lär sig av de mer erfarna, man går bredvid och man pratar ”strunt”, lämnar inte mycket utrymme för en utveckling mot nya holistiska strategier som service recovery. Ofta arbetar man sig upp och de allra flesta cheferna har egen erfarenhet av att vara frontpersonal och har också lärt sig sina sätt från dem som varit mer erfarna före dem. Detta leder till att begreppens (felaktiga) innebörd överförs mellan människorna i branschen och utvecklingen stagnerar. Om ändringar ska kunna ske är det upp till ledningen att informera och utbilda sin personal, så att adekvata och korrekta begreppsförklaringar kan tillhandahållas. Detta



kan dock först ske om ledningen i sig också fått adekvat utbildning, som de i traditionellt led kan föra vidare ner i hierarkin.

Kluvenheten, som vi tidigare diskuterat, är det som visat sig vara det största hindret att överkomma, under undersökningens lopp. Många av intervjufrågorna har besvarats tvetydigt och svaren har i vissa fall till och med ändrat karaktär helt och hållet, vilket har försvårat analysen av det empiriska materialet.

Förslagsvis hade det varit intressant att utföra en liknande undersökning om några år, för att se om fenomenet har växt och om termens innebörd har fått en mer korrekt betydelse för branschfolket.

## 9 Källförteckning

### 9.1 Artiklar

Argyris, Chris. (1998). *Empowerment: the emperor's new clothes*. Harvard Business Review. Volym 76. Utgåva: Maj/Juni.

Bowen, David, Michel, Stefan & Johnston, Robert. (2009). *Why service recovery fails- Tensions among customer, employee and process perspectives*. Journal of service marketing. Volym 20. Nr 3.

Brown, Stephen W. (2003). *The employee experience*. Marketing Management. Volym 12. Nr 2. Sid. 12-16.

Harari, Oren. (1992). *Thank heaven for complainers*. Management Review. Volym 81. Nr 1.

Harari, Oren. (1999). *The power of complaints*. Management Review. Volym 88. Nr 7.

Hart, Christopher W.L, Heskett, James L & Sasser Jr, Earl. (1990). *The profitable art of service recovery*. Harvard Business Review. Volym 68. Nr 4.

Idvall, Markus. (2005). *Intervjun som kulturlaborativ praktik*. Etnologiska institutionen, Lunds universitet. Paper från ACSIS nationella forskarkonferens

Schoefer, Klaus & Diamantopoulos, Adamantios. (2008). *A typology of consumers' emotional response styles during service recovery encounters*. British journal of management. Volym 20. Nr 3.

Magnini, Vincent P, Ford, John B, Markowski, Edward P & Honeycutt Jr, Earl D. (2007). *The service recovery paradox: justifiable theory or smoldering myth?* Journal of service marketing Volym 21. Nr 3.

Mattila, Anna. (2001). *The impact of relationship type on customer loyalty in a context of service*

*failures*. Journal of Service Research. Volym 4. Sid. 91-101.

Michel, Stefan & Meuter, Matthew. (2008). *The service recovery paradox: true but overrated?*. International Journal of Service Industry Management. Volym 19. Nr 4. Sid. 441-457.

Smith, Amy K, Bolton, Ruth N & Wagner, Janet. (1999). *A model of customer satisfaction with service encounter involving failure and recovery*. Journal of marketing research. Volym 36. Nr 3.

Smith, Amy K. and Ruth N. Bolton. (1998). *An Experimental Investigation of Service Failure and Recovery: Paradox or Peril?* Journal of Service Research. Volym 1. Sid. 65-81.

Smith, Jeffery, Karwan, Kirk & Markland, Robert (2009). *An Empirical Examination of the Structural Dimensions of the Service Recovery System*. Journal compilation C, Decision Sciences Institute. Volym 40. Nr 1.

Tax, Stephen & Brown, Stephen. (1998). *Recovering and learning from service failure*. Sloan management review. Volym 40. Nr 1.

Tax, Stephen, Brown, Stephen & Chandrashekar, Murali. (1998). *Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing*. Journal of Marketing. Volym 62. Sid. 60-76.

## **9.2 Elektroniska källor**

Bernhard Schindlholzer. (2008) *The service recovery paradox: Increased loyalty through effective service recovery*. Customer experience Labs. Tillgänglig: <<http://www.customer-experience-labs.com/2008/04/14/the-service-recovery-paradox-increased-loyalty-through-effective-service-recovery/>>. (Läst: 2010-04-28).

Sven Öhman. (2003). *En filosofs närkamp med konsten*. Svenska Dagbladet. Tillgänglig: <[http://www.svd.se/kulturnoje/understrecket/en-filosofs-narkamp-med-konsten\\_110852.svd](http://www.svd.se/kulturnoje/understrecket/en-filosofs-narkamp-med-konsten_110852.svd)>. (Läst: 2010-05-25).

### 9.3 Litterära källor

Bitner, Mary Jo, Gremler, Dwayne & Zeithaml, Valarie. (2006). *Service Marketing*. International Edition.

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

Cassell, C. & Symon, G. (2003). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. Sage Ltd.

Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans. (2005). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Liber.

Denscombe, Martyn. (2007). *The good research guide*. McGraw Hill International UK Ltd.

Foy, Nancy. (1994). *Empowering People at Work*. London: Gower Publishing.

Grönroos, Christian. (2007). *Service management and marketing- Customer management in service competition*. Wiley.

Hochschild, Arlie Russel. (1983). *The Managed Heart: Commercialisation of Human Feeling*. University of California Press.

Lashley, Conrad. (2001). *Empowerment HR strategies for service excellence*. Butterworth/Heinemann.

Lovelock, Christopher och Wirtz, Jochen. (2007). *Service Marketing: People, technology, strategy*. Sjätte upplagan. Pearson Education International.

Trost, Jan. (2007). *Enkätboken*. Studentlitteratur

## **9.4 Muntliga källor**

### **9.4.1 Intervju med ledning**

Intervju 1, Restaurangansvarig, 2010-04-16, kl: 15.00 - 16.00

Intervju 2, Food and Beverage Operations Manager, 2010-04-20, kl: 10.15 - 11.15

Intervju 3, Restaurangansvarig, 2010-04-20, kl: 14.00 - 15.00

Intervju 4, Kökschef, 2010-04-23, kl: 13.00 - 14.30

Intervju 5, Hovmästare 1 & Hovmästare 2, 2010-04-27, kl: 14.00 - 14.45

Intervju 7, Kökschef, 2010-05-03, kl: 15.00 - 15.30

### **9.4.2 Intervju med personal**

Intervju 6, Köks- och serveringspersonal, 2010-05-03, kl: 14.30-15.00

Intervju 8, Serveringspersonal, 2010-05-09, kl: 15.00-15.20

Intervju 9, Serveringspersonal, 2010-05-10, kl: 22.00 - 22.30

Intervju 10, Serveringspersonal, 2010-05-10, kl: 23.30 - 23.50

Intervju 11, Serveringspersonal, 2010-05-15, kl: 17.15 - 17.40

Intervju 12, Serveringspersonal, 2010-05-20, kl: 11.00 - 11.30

## **10 Bilagor**

### **10.1 Bilaga 1- Intervjuguide för ledningen**

#### **Syfte:**

Presentera oss. Berätta om uppsatsen och dess syfte, frågeställning och om temat i intervjun.

Informera även om anonymiteten och att uppsatsen kommer kodas.

Intervjuns längd: cirka 30-60 minuter.

#### **Inledande frågor:**

Ålder?

Befattning?

Utbildning?

Fakta om verksamheten?

Hur länge har du arbetat här?

#### **Hur arbetar ni med klagomålshantering?:**

- vad är klagomålshantering för er?
- personalutbildning?
- krav på dokumentation vid kompensation?
- kontrollsystem och styrmedel?
- begränsningar i kompensation? finns det något tak för de anställda?

#### **Personalens kunskap om de faktiska kostnaderna:**

- utbildas personalen inom det ekonomiska? Vet de vad varorna faktiskt kostar?
- finns det manualer som personalen kan följa?
- empowerment? Har personalen befogenhet att fatta beslut själva?
- anser du att kompensationen som sker inom verksamheten är skälig? Sker överkompensation?

#### **Klagomålshantering i sig:**

- tänker ni mycket över klagomålshantering? Nytt fenomen? Viktigare nu än förr?
- är kompensation alltid lönsamt för företaget vid klagomål? Leder det exempelvis till

kundlojalitet med mera?

- ska kompensation ges innan kunden hinner klaga? Bidrar detta till högre kostnader eller är det värt det?
- ska även minsta klagomål kompenseras?
- vad är en bra balanserad kompensation? Pengarna tillbaka, presentkort, dessert, kaffe och kaka?

### **Kundens rätt till kompensation:**

- har kunden alltid rätt?
- ska kompensation alltid ges vid klagomål för att göra kunden nöjd (och tyst)?

### **Personalens personliga vinst vid service recovery:**

- personalens dricks, kan det påverka överkompensation?
- personalen överkompenserar, inte deras pengar de slösar?
- kompensation för lojala kunder och endast därför? För att man är snäll? Acceptabelt? Rabatt för lojala kunder?
- service recovery kompensation = vara vänlig?
- offerar sin arbetsgivares pengar för att själv tjäna mera?
- hur inför ni starka värderingar och kultur hos personalen som förhindrar detta beteende (skapar vi-känsla)?

### **Verksamhetens arbete med service recovery:**

- vad gör ni med kompensation i bokföringen? Har ni räknat på vad detta kostar er verksamhet? Både finansiellt som icke finansiellt?

### **Öppna frågor:**

- berätta om ett tillfälle då klagomålshantering fungerat och inte fungerat?

## 10.2 Bilaga 2- Intervjuguide för personalen

### Intervjuguide för personal

Berätta om syfte, frågeställning samt om uppsatsens tema för respondenten. Tala även om att arbetet kommer koda.

Intervjutid: cirka 20-30 minuter.

### Inledande frågor:

Befattning?

Utbildning?

Ålder?

Hur länge har du arbetat här?

- **Vilken typ av restaurang är ni? (Lyx, medel, dryckes, snabbmats, fika etcetera)**
  - Motsvarar detta vad ni utger er för att vara?
- **Vad vet du om klagomålshantering?**
  - Varför använder man sig av det? Finns det någon nytta eller handlar det bara om att få kunden att hålla tyst?
- **Använder ni er av detta?**
  - Det vill säga vilka direktiv har du fått angående kompensation och vilka situationer gäller dessa?
  - Finns det krav på exakta redogörelser/dokumentation?
  - Vilken kontroll har dina chefer över dina aktioner?
  - Anser du att kunden alltid har rätt?
- **Anser du att du möter dessa direktiv eller händer det att du kompenserar efter eget huvud?**
  - Vad och hur kompenserar du?
  - Tänker du i så fall på det medvetet och är du medveten om vilka kostnaderna för ditt handlande är?
  - Vad händer om du kompenserar för mycket?



- Händer det att du kompenserar för egen vinnings skull exempelvis för mer dricks?
- Har du erhållit någon form av utbildning inom detta ämne?

- **Övrigt:**

- Berätta om ett specifikt tillfälle där ett klagomål uppstod.
- Hur skapar ni en VI-känsla på arbetsplatsen?