



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Klagomål, en möjlighet till förändring

- En studie om ledningens arbete med
klagomålshantering inom hotellbranschen

Emilia Billing

Sofia Ekelund

Anna Sahlin

Handledare:

Ulrika Westrup

Veronica Åberg

Kandidatuppsats SMKK01

VT 2011

"To err is human, to recover divine" – Hart, Heskett & Sasser (1990 s. 156)

Förord

Vi som skrivit denna uppsats vill inledningsvis tacka våra handledare, Ulrika Westrup och Veronica Åberg, för att de tagit sig tid att besvara alla våra frågor och för deras stöd under uppsatsens gång. Vi vill också passa på att tacka de respondenter som ställt upp på våra intervjuer. Slutligen vill vi tacka nära och kära för att de stöttat oss i denna, ibland smått galna, process.

Utan er hade detta inte varit möjligt.

Tack!

Emilia Billing, Sofia Ekelund & Anna Sahlin

Sammanfattning

Författare: Emilia Billing, Sofia Ekelund & Anna Sahlin

Nivå/Utbildning: Kandidatuppsats, 15 högskolepoäng, SMKK01, Institutionen för Service Management

Handledare: Ulrika Westrup och Veronica Åberg

Titel: Klagomål, en möjlighet till förändring - En studie om ledningens arbete med klagomålshantering inom hotellbranschen

Bakgrund: Klagomål är något som drabbar alla serviceorganisationer, frågan är bara vad organisationen gör med klagomålen. Ser företagen klagomål som separata händelser som ska kompenseras och åtgärdas, eller väljer de att ta klagomålshanteringen ett steg längre genom att analysera klagomålen och därefter implementera förändringar i organisationen?

Syfte: Syftet med denna uppsats är att undersöka hur processen för hantering av klagomål ser ut inom hotellbranschen och om klagomål som kommer in till frontpersonal förs vidare till ledningsnivå. Genom att undersöka detta vill vi ta reda på om ledningen ser klagomål som något positivt som kan hjälpa dem att göra förändringar.

Metod: Vi har genomfört intervjuer med ledning och frontpersonal på fyra hotell i Helsingborg och har på så sätt samlat in empiri. Den teori som samlats in bygger på tidigare forskning inom aktuella fält för vår studie och består främst av vetenskapliga artiklar.

Slutsatser: Denna studie har visat att ledningen på de hotell som undersökts arbetar på olika sätt med att samla in klagomål. Inga av hotellen använder sig av riktlinjer för processen och utbildning är heller inget som prioriteras. Trots detta har studien visat att samtliga respondenter är nöjda med hur klagomålsprocessen ser ut i dagsläget men intervjuerna har även gett oss information om att ledningen på samtliga hotell har funderingar på att göra förändringar i vissa delar av processen. Detta tyder på att ledningen på hotellen ser möjligheter att utvecklas inom klagomålshantering vilket teorin starkt förespråkar.

Nyckelord: Klagomålshantering, service recovery, organisatoriskt lärande, strategi, ledning och frontpersonal, organisationskultur.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	6
1.1 Tidigare forskning	8
1.2 Syfte & frågeställning	8
1.3 Begreppsförtydliganden.....	9
1.4 Disposition.....	9
2. Tillvägagångssätt	10
2.1 Med hotell som studieobjekt.....	10
2.2 Med intervju som metod.....	11
2.3 Med ett kritiskt förhållningssätt.....	12
2.4 Insamling av teoretiskt material	12
2.5 Insamling av empiriskt material	13
2.6 Bearbetning av intervjuer	15
2.7 Den teoretiska ramens roll.....	16
2.8 Egna reflektioner kring tillvägagångssätt.....	17
3. Teoriavsnitt.....	17
3.1 Att erbjuda kunden det lilla extra	17
3.2 Fler klagomål, tack!	18
3.3 Frontpersonalens roll i mötet med kunden	19
3.4 Med ledningen som förebild.....	20
3.5 Stark organisationskultur kontra riktlinjer.....	21
3.6 Att lära sig av klagomål och göra förändringar.....	23
3.7 Omvandling av information till värdefull kunskap	24
3.8 Organisatoriskt lärande i samband med klagomålshantering.....	26
3.9 Tänk långsiktigt, det skapar konkurrensfördelar	26
4. Analys.....	27
4.1 Att leverera över förväntan.....	27
4.2 Skilda arbetssätt, samma mål.....	28
4.3 Frontpersonal som hotellets ansikte utåt	30
4.4 Ett klagomål är en gåva	33
4.5 Organisationskulturen styr beteendet	35
4.6 Samverkan mellan ledning och frontpersonal	36

4.7 Missnöje föder kunskap.....	38
4.8 Klagomål, en möjlighet till förändring.....	40
5. Slutsatser och diskussion.....	41
6. Källförteckning	45
6.1 Skriftliga källor.....	45
6.2 Muntliga källor	48
7. Bilagor	49

1. Introduktion

Alla har vi någon gång hamnat i en situation då vi varit mindre nöjda med en tjänst och valt att avlägga ett klagomål till företaget i fråga. Men har du någonsin funderat över vad som händer med ditt klagomål efter att du talat om ditt missnöje och fått eventuell kompensation? Tar företaget klagomålet till sig och använder det för att göra förändringar i sina processer och lära sig något, eller glöms det medvetet bort efter att det blivit åtgärdat?

Att leverera service med god kvalitet är en nödvändig strategi för att kunna överleva i dagens konkurrenskraftiga servicesamhälle (Zeithaml, Berry & Parasuraman 1996). God servicekvalitet kan leda till att fler kunder återkommer vilket innebär att det är mer kostnadseffektivt att tillfredsställa en befintlig kund än att attrahera nya (Hart, Heskett & Sasser 1990; Simons & Kraus 2005). För att servicekvaliteten ska utgöra en konkurrensfördel i ett företag måste företaget därför hela tiden sträva efter att leverera service som överträffar kundens förväntningar (Parasuraman, Berry & Zeithaml 1991).

Då servicebranschen kräver en hög nivå personlig interaktion är det dock omöjligt att förhindra att fel begås och det finns alltid en risk att ett företag inte lever upp till kundens förväntningar (Boshoff & Allen 2000). När servicefel begås resulterar detta ibland i att kunder väljer att avlägga klagomål för att visa sitt missnöje. Sådana situationer bör av organisationer ses som positiva då de ger företaget möjlighet att dra lärdom från det inträffade, men tyvärr ses det i många fall snarare som någonting negativt (Hart et al. 1990; Karatepe & Ekiz 2004; Tantawy & Losekoot 2001; Tax, Brown & Chandrashekar 1998; Zeithaml et al. 1996).

Felet som många organisationer gör är att de inte tar tillvara på den kunskap som deras kunder kan bidra med. Det finns inte heller någon klar struktur över hur insamlandet av klagomål ska gå till, vilket gör att företag kan gå miste om information som kan hjälpa ledningen att fatta viktiga strategiska beslut (Chan 2003; Vos, Huitema & de Lange-Ros 2008; Yang 2003). Att endast kommunicera goda nyheter inom organisationen är ytterligare ett problem. Då endast goda nyheter sprids i organisationen hindrar det exempelvis klagomål, som är en bra grund för beslutsfattande, från att nå hela vägen upp till ledningen. Detta förhindrar därmed ledningen från att implementera förändringar som klagomål kan föra med sig i strategier (Tantawy & Losekoot 2001).

Serviceföretag måste därför lära sig vikten av effektiv klagomålshantering och att engagemang och fokus på att förbättra sina klagomålsprocesser kan resultera i såväl kundtillfredsställelse och lojalitet som konkurrensfördelar (Grönroos 2008; Hart et al. 1990; Homburg & Fürst 2005; Magnini & Ford 2004; Tantawy & Losekoot 2001).

Typiska exempel på serviceföretag är hotell. Där möter personalen gäster varje dag och det är oundvikligt att fel begås eller att gästen inte är nöjd med den service som erbjuds. När gästen är missnöjd kan det därför leda till att denne framför ett klagomål och i hotellbranschen är det ofta frontpersonalen som får ta emot dessa klagomål då det främst är de som har kontakt med gästen. Idag fokuserar företag främst på att frontpersonalen ska hantera klagomål snabbt vilket gör det svårt för dem att ha tid över till att samla in information kring klagomål och dra lärdom från dem (Vos et al. 2008). Mycket av forskningen inom fältet tyder även på att ledningen i serviceföretag tillbringar alldeles för lite tid att utbilda och föra en dialog med sin personal om vikten av service recovery, en process där man erbjuder kunden god service då fel inträffar (Hart et al. 1990). Ledningens arbete i klagomålshanteringsprocessen måste ges större uppmärksamhet då det är ledningen som fattar de övergripande besluten i en organisation. Hur frontpersonalen hanterar de klagomål som kommer in är därför beroende av hur ledningen beslutat att de ska arbeta med kundservice och vilket ansvar ledningen valt att tilldela dem i processen (Boshoff & Allen 2000).

Problem som uppdragas på grund av klagomål kan vara enkla att lösa och inte kräva särskilt stora förändringar av organisationen, men de kan också vara omfattande och leda till att organisationen i fråga gör förändringar i sin strategi eller struktur (Vos et al. 2008). Tax & Brown (1998) menar därför att det för företagets långsiktiga arbete är viktigt att klagomål förs vidare från frontpersonal till ledning då ledningen är de som har makt att implementera förändringar. Baker och Sinkula (2002) menar att om ledningen inte gör det möjligt att systematiskt samla in ny information och använda sig av denna för att göra förändringar i organisationen så kommer företagets arbetssätt att bli föråldrat med tiden, vilket slutligen kan hota företagets konkurrenskraft. Att arbeta med service recovery inom hotellbranschen bör därför inte bara ses som en fråga som rör skadereglering hos frontpersonalen och deras möjlighet att kompensera kunden utan likväl som en metod att arbeta med organisationers strategier och långsiktiga planering, detta för att säkerställa organisationens konkurrensfördelar (La & Kandampully 2004).

1.1 Tidigare forskning

Inom fältet service recovery har det tidigare bedrivits många forskningsprojekt. Bitner, Booms & Stanfield Tetreault (1990), Hart et al. (1990), Parasuraman et al. (1991), Tax & Brown (1998) och Zeithaml et al. (1996) är exempel på några författare som tidigt började skriva om vikten av servicekvalitet och som så småningom introducerade begreppet service recovery och vikten av effektiv klagomålshantering inom servicebranschen. Mycket av deras forskning har därför legat till grund för vidare forskning inom fältet service recovery. Forskningen bygger främst på teorier kring hur servicekvalitet och service recovery kan leda till nöjdare kunder och ökad lönsamhet för ett serviceföretag men också på hur frontpersonal har en stor del i hur kunder uppfattar och bedömer den service som erbjuds.

En stor del av den forskning som bedrivits ger frontpersonalen stort utrymme då många forskare skriver om hur frontpersonalen måste ha utbildning och den befogenhet som krävs för att fatta snabba beslut som gör kunden nöjd (Bitner et al. 1990; Boshoff & Allen 2000; Grönroos 2008; Hart et al. 1990; Karatepe & Ekiz 2004; Magnini & Ford 2004; Tantawy & Losekoot 2001). Det har dock bedrivits färre forskningsprojekt kring hur klagomål följs upp efter att de nått frontpersonalen och hur organisationen arbetar med klagomål på ledningsnivå. Således kan teorier om organisatoriskt lärande, strategi och långsiktig planering introduceras som ett bidrag till forskningen, då dessa forskningsfält bygger på teorier kring vikten av att en organisation använder information som kommer in till företaget och skapar värdefull kunskap. Organisatoriskt lärande, som blev aktuellt inom forskningen på 60-talet, bygger på ledningens och personalens arbete i sådana lärandeprocesser och syftar till att förklara hur lärande kan bidra till långsiktiga konkurrensfördelar (Argyris & Schön 1978; Cangelosi & Dill 1965; Nonaka 1994). Men det är först under senare år som begreppet har börjat kopplas samman med klagomålshantering med bidrag från bland annat Vos et al. (2008) och La & Kandampully (2004).

1.2 Syfte & frågeställning

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur processen för hantering av klagomål ser ut inom hotellbranschen och om klagomål som kommer in till frontpersonal förs vidare till ledningsnivå. Genom att undersöka detta vill vi ta reda på om ledningen ser klagomål som något positivt som kan hjälpa dem att göra förändringar.

Vår frågeställning lyder därför som följer:

- Hur ser processen för klagomålshantering ut inom hotellbranschen och hur utgör klagomål en del i ledningens förändringsarbete?

1.3 Begreppsförtydliganden

Service recovery och klagomålshantering: I följande analys kommer vi att använda begreppen service recovery och klagomålshantering för att förklara samma process. I mycket av den forskning som finns föredrar forskare att använda det ena begreppet framför det andra, och somliga forskare menar att begreppen skiljer sig åt och syftar till två olika processer. För att underlätta för läsaren har vi därför valt att inte se någon skillnad begreppen emellan, och tolkar därför service recovery som en engelsk översättning av det svenska ordet klagomålshantering. Vår definition av service recovery och klagomålshantering blir därför: Processen då en kund avlägger ett klagomål till ett företag och företaget svarar på klagomålet i form av kompensation eller muntlig/skriftlig feedback, och gör eventuell uppföljning av det som inträffat.

Frontpersonal: Med frontpersonal menar vi i denna studie endast personal som arbetar i reception.

Ledning: Med ledning menar vi i denna studie hotellchef, hotelldirektör och receptionschef.

1.4 Disposition

Denna uppsats är indelad i fem kapitel som behandlar uppsatsens olika delar. Kapitel 1 har inledande introducerat ämnet service recovery vilket är det område vi avser att belysa ur ett ledningsperspektiv. I kapitel 2 presenteras följande hur studien har genomförts. Där kommer vi bland annat presentera uppsatsens studieobjekt, redogöra för metodval, förtydliga begrepp och presentera en teoretisk ram. Vi kommer även i detta kapitel att presentera kritik mot våra källor och vårt metodval. I kapitel 3 kommer det att redogöras för de teorier vi valt inom fälten service recovery, strategi, långsiktig planering och organisatoriskt lärande. De olika underrubriker som följer i kapitlet behandlar de ämnen som sedan kommer att analyseras. Kapitlet börjar med att belysa servicekvalitet som är grunden till service recovery och går sedan djupare in på service recovery och organisatoriskt lärande i samband med klagomålshantering. I kapitel 4 analyseras därefter vår insamlade empiri tillsammans med redogjord teori, för att svara på vår frågeställning. I kapitel 4 följer analysen som är uppbyggd på samma sätt som teorin i kapitel 3, för att på så sätt göra texten enklare för läsaren att följa.

Kapitel 5 inleds med en återupprepning av vårt syfte med studien för att påminna läsaren och underlätta förståelsen av vad vi kommit fram till. I kapitel 5 summeras därefter de slutsatser vi kommit fram till i analysen vilket sedan besvarar vår frågeställning. Slutligen ger vi även i detta kapitel förslag till vidare forskning inom ämnet. I medföljande bilagor finns de intervjuguider vi använt oss av vid våra intervjuer. Då vi hann göra tre intervjuer innan vi insåg att vi behövde ytterligare information från respondenterna redovisas här de olika intervjuguider som använts till respektive respondent.

2. Tillvägagångssätt

Nedan kommer att redogöras för val av studieobjekt, varför intervjuer valts som metod och hur teori och empiri samlats in. I detta kapitel kommer även att redogöras för egna reflektioner och hur denna studie kan bidra med intressant information för forskning inom fältet service recovery. Detta gör vi för att läsaren ska få en inblick i hur studien gått till och för att visa relevansen i den metod vi valt.

2.1 Med hotell som studieobjekt

Vi har valt att endast studera en typ av serviceföretag för att kunna göra en mer ingående analys som undersöker hur organisationer arbetar med klagomålshantering på ledningsnivå. För att kunna besvara våra frågeställningar har vi i denna studie använt oss av fyra olika hotell som fallstudier, dels för att kunna avgränsa uppsatsen men även för att hotellbranschen är en bransch där de anställda dagligen möter gäster som är mindre nöjda med sin vistelse.

Vi valde att utgå från fyra hotell lokaliserade i Helsingborg. Anledningen till varför vi valde att fokusera på hotell i Helsingborg var på grund av den geografiska närheten till hotellen, då vi på ett enkelt sätt skulle kunna ta oss till hotellen och hålla personliga intervjuer. Vidare har vi eget intresse i hur stadens olika hotell arbetar med klagomålshandlingsfrågor då Helsingborg är en populär turiststad i Sverige där många turister väljer att övernatta. Då somliga av våra respondenter ville vara anonyma i studien har vi valt att anonymisera samtliga.

De studieobjekt vi valt är två fristående, mindre hotell, och två större hotell som ingår i två olika hotellkedjor. Dessa val har vi gjort för att få större bredd i vår analys. I analysen kommer hotellen att refereras till som H1, H2, H3 och H4. På varje hotell hölls intervju med hotellchef/hotelldirektör och en anställd från receptionen. På de större hotellen hölls även intervjuer med receptionschef.

2.2 Med intervju som metod

Då vi använt oss av en kvalitativ metod har vi främst lagt vikt vid innehållet som framkommit av intervjuerna och valt att inte fokusera på att samla in så mycket information som möjligt vid insamling av empiri. Vi har därför haft ett tolkande angreppssätt vid analys av intervjuerna, vilket innebär att informationen vi fått av respondenterna inte är objektiv utan snarare baseras på deras subjektiva tolkningar och uppfattningar av verkligheten (Bryman 2002). Det är dock inte enbart intervjupersonernas tolkningar vi utgår ifrån, utan även våra egna, då vi tolkar det material som inhämtats. Det finns därför en risk att vi slutligen återger en berättelse om våra egna värderingar snarare än det som faktiskt sägs. Då vi är tre personer med olika förförståelser som tillsammans tolkar informationen kan vi dock förlita oss på tolkningarna, trots risken. Vi är även medvetna om att det är omöjligt att komma fram till 'den enda rätta tolkningen' och kan därför endast utgå från våra egna tolkningar (Repstad 1999).

Då vi riktade oss till ledningen på olika hotell och ville säkra att vi fick den information vi behövde var intervjuer den metod vi fann mest lämplig för vår studie, då vi genom intervjuer framförallt kunde samla in tilläggsinformation och undvika problem med bortfall och missförstånd (Bryman 2002). Genom intervjuerna kunde vi även använda *öppna frågor*, vilket innebar att vi inte behövde presentera olika svarsalternativ som vid exempelvis enkäter, utan kunde låta respondenterna svara fritt. Fördelen med öppna frågor är att den som intervjuas svarar med egna ord och intervjuaren får reda på hur respondenten tolkar frågan samt hur viktig personen tycker att frågan är (Bryman 2002). Enkätundersökningar var därför i vårt fall inte aktuellt då vi fokuserade på att använda oss av frågor som krävde utförliga och mer genomgående svar, vilket vid en enkätundersökning skulle resultera i en lång enkät som skulle ha nackdelen att respondenterna inte orkade ta sig tid att fylla i den, samt att det skulle ge oss korta svar som skulle bli svåra att dra slutsatser kring (Bryman 2002; Repstad 1999; Ryen 2004). Observation var även en metod vi uteslöt då våra frågor var inriktade på ledningens arbete med klagomålshantering, vilket skulle vara svårt att observera då det rör längre processer som strategisk planering. Det faktum att den information som är på ledningsnivå oftast är konfidentiell gjorde även att observationer ur denna aspekt inte var aktuella för vår empiriska insamling. Från början avsåg vi att, förutom intervjuer, även använda oss av dokumentstudier för att analysera interna dokument i form av policys/riktlinjer, men då vissa av de hotell vi valde att studera inte använde sådana dokument och andra inte tillhandahöll dem kunde vi inte använda dokumentstudier i vår empiriska insamling.

Att använda sig av tillgänglig information från företagens hemsidor till dokumentstudier var heller inte relevant i vårt fall då informationen där är skriven till allmänheten och kan vara vinklad på sådant sätt att den ska vara tilltalande för kunder. Då vi hade tydligt fokus på internt ledningsarbete menade vi därför att sådana dokumentstudier inte skulle kunna bidra till att besvara vår frågeställning (Bryman 2002; Thurén 1997).

2.3 Med ett kritiskt förhållningssätt

Thurén (1997) talar om två olika typer av källor när han diskuterar källkritik, *primärkällor* och *sekundärkällor*. En primärkälla är den källa som innehåller den ursprungliga informationen medan sekundärkällor är källor vars information gått i flera led. En primärkälla är därför mer tillförlitlig än en sekundärkälla (Repstad 1999; Thurén 1997). I vår teoretiska insamling har vi till större del gått tillbaka till primärkällorna där det varit möjligt, men i vissa fall har vi tvingats använda sekundärkällor då primärkällan varit svår att få tag på.

För att skapa djup i vår analys valde vi att hålla intervjuer med fler personer än endast hotellchef/hotelldirektör på varje hotell. Detta för att få större förståelse för hur organisationen fungerar samt för att få olika perspektiv på hur hotellen faktiskt arbetar. Vi ville fånga upp om det fanns någon diskrepans gällande ledningens och frontpersonalens uppfattning om klagomålshanteringen. Genom att intervjua både frontpersonal och ledning kunde vi därför undersöka hur de olika arbetsrollerna hade inverkan på klagomålshanteringsprocessen och skapa en mer rättvis helhetsbild av hotellens processer. Thurén (1997) menar att alla människor förklarar och ser på saker på olika sätt vilket gör att det är viktigt att vara källkritisk när man gör en analys. Genom att intervjua olika personer hade vi därför ett källkritiskt öga när vi analyserade det material vi fått in, då vi kunde tolka hur olika personer på hotellen upplever att klagomålsprocessen fungerar.

2.4 Insamling av teoretiskt material

Vår teori består främst av vetenskapliga artiklar vilka vi har samlat in via databaserna LibHub, EbscoHost och Google Scholar. Vissa artiklar har vi även fått tillgång till via externa hemsidor eller andra universitet genom att använda Google. Sökord som vi har använt oss av vid litteratursökningar på Internet har bland annat varit: service quality, service recovery, complaint handling, complaint management, management och organizational learning. De böcker vi har använt i vår studie har lånats via Lunds Universitet, Campus Helsingborg.

Efter att vi samlat in litteratur kategoriserade vi varje artikel/bok under olika rubriker, som exempelvis; allmänt om service recovery, ledningsperspektiv på service recovery, frontpersonal, strategiarbete och organisatoriskt lärande, med hjälp av post-its. Detta för att på ett enkelt sätt kunna få en överblick över det material vi samlat in och observera om det fanns något område där vi behövde samla in mer information.

2.5 Insamling av empiriskt material

För att få möjlighet att genomföra intervjuer med personer som var intressanta inom ramen för vår analys, tog vi kontakt med olika hotell via telefon för att be om intervjuer. Vi valde slutligen ut fyra hotell med olika karaktär för att ge vår analys den bredd som vi eftersträvade. Ryen (2004) menar att när man vänder sig till ett företag är det en fördel om man får ett godkännande från någon överordnad där det skrivs eller sägs att det okej att intervjua anställda då det kan kräva ett formellt klagorand. Vi talade därför med hotellchef/hotelldirektör vid varje första kontakt med hotellen och efter godkännande till intervju informerade vi och säkerställde att det var okej att vi intervjuade annan personal på företaget också. Detta för att vi avsåg att inte gå bakom ryggen på ledningen och se till att ledningen var införstådd i vad vår studie syftade till.

Efter godkännande från hotellchef/hotelldirektör började vi utforma intervjuguider. Dessa utformades efter tre typer av intervjupersoner; hotellchef/hotelldirektör, receptionschef och medarbetare från reception (se bilaga 1-4). Våra intervjufrågor skrevs som *öppna frågor*, vilket innebar att vi inte presenterade några färdiga svarsalternativ, utan lät den intervjuade svara fritt (Bryman 2002). De frågor som ställdes till hotellchef/hotelldirektör och receptionschef skiljde sig inte åt i större utsträckning och var utformade för att få mer utförliga svar kring hur de arbetar med klagomålshantering på ledningsnivå, medan frågor till frontpersonalen handlade om hur de praktiskt arbetar med klagomål. Detta då hotellcheferna/hotelldirektörerna på respektive hotell kan tillhandahålla information om huruvida klagomålshantering används i deras strategiarbete eller inte och i så fall hur de använder klagomålen som ett underlag vid eventuella förändringsarbeten. Information om huruvida klagomål diskuteras på möten på ledningsnivå och om de följs upp därefter var även information som endast hotellchef/hotelldirektör kunde tillhandahålla. Genom att intervjua frontpersonal kunde vi få värdefull information gällande om de för klagomålen vidare till ledningsnivå, hur kommunikationen med ledningen fungerar och hur de upplever att klagomålsprocessen fungerar i stort.

Vi valde att utföra direkta intervjuer vilket innebar att vi träffade de olika intervjupersonerna för att hålla intervjun. Detta då vi såg en fördel med att träffa personen vi intervjuade och därmed kunna få en mer personlig intervju som även gav oss möjlighet att analysera ansiktsuttryck, osäkerhet och liknande attribut som kunde ha betydelse för vår analys (Bryman 2002).

Den intervjuform vi använde oss av var den *semi-strukturerade intervjun* vilket innebar att vi ställde frågor till intervjupersonerna utifrån de intervjuguider som vi fastställde innan intervjuerna. Intervjuformen vi valde innebar att vi hade möjlighet att ändra ordningen på frågorna under intervjuns gång samt att det fanns utrymme för *uppföljningsfrågor* (Bryman 2002). Enligt Ryen (2004) kan en intervju begränsas genom ett alltför strukturerat upplägg, vilket visar att det är bra att ha en struktur som ger utrymme för vidare frågor. Att kunna ställa uppföljningsfrågor visade sig vara av stor vikt för vår undersökning då vi inte alltid fick tillräckligt utförliga svar på vissa frågor och andra frågor bidrog till nya diskussioner med respondenterna. Efter våra tre första intervjuer upptäckte vi att det fanns frågor vi saknade, som vi därför lade till inför kommande intervjuer. Repstad (1999) menar att en intervjumall bör justeras flera gånger eftersom intervjuerna kan ge upphov till nya viktiga frågor för studien medan andra kan tyckas överflödiga och bör tas bort. De frågor vi utformade innebar även att vi ibland behövde använda oss av *sonderingsfrågor*, det vill säga att be intervjupersonen utveckla sitt svar och berätta för att ge mer djup åt intervjun, då några av våra frågor hade kunnat besvaras endast genom ett kortare svar (Bryman 2002).

Vi valde att gå på intervjuerna två och två, detta då vi ansåg att det blev för många intervjuare ifall vi skulle gå tre stycken och intervjupersonen skulle kunna känna sig i underläge. Att gå två stycken menade vi hade fördelen att man till skillnad från att gå en person skulle kunna ha större chans att komma på bra följdfrågor och uppmärksamma olika saker.

Olika författare inom området forskningsmetodik menar att man genom att endast anteckna under en intervju kan verka ointresserad av det som sägs och att det är lätt hänt att den information som kommer fram förvrängs när den skrivs ner (Repstad 1999; Ryen 2004). Innan varje intervju ställde vi därför frågan om det var okej att vi spelade in intervjun, detta för att kunna lagra all viktig information och säkerställa att informationen var korrekt. Under alla intervjuer utom intervjun med hotellchefen på H2, där vi istället förde anteckningar, spelade vi in efter godkännande.

Fördelen med att spela in intervjuerna var att vi kunde engagera oss i intervjun och vara mer uppmärksamma på när uppföljningsfrågor behövdes (Repstad 1999).

2.6 Bearbetning av intervjuer

Vi gjorde transkriberingar efter varje intervju för att kunna sammanställa all information och dra slutsatser kring det material vi samlat in. Totalt hölls tio intervjuer som sammanställdes i ett schema med datum och tidsangivelse över hur lång tid de varade (se nedan).

Hotell	Position	Tid	Datum	Klockslag
H1	Hotellchef	1 h 12 min	2011-04-14	14:00
H1	Receptionschef	45 min	2011-04-19	10:00
H1	Frontpersonal	57 min	2011-04-27	11:00
H2	Hotelldirektör	52 min	2011-04-15	10:30
H2	Receptionschef	30 min	2011-04-12	13:00
H2	Frontpersonal	31 min	2011-04-20	14:30
H3	Hotellchef	53 min	2011-04-06	11:00
H3	Frontpersonal	34 min	2011-05-03	11:00
H4	Hotellchef	45 min	2011-04-12	10:00
H4	Frontpersonal	41 min	2011-05-02	09:00

McCracken (1988) menar att kvalitativa intervjuer varierar i tid beroende på vilken position intervjupersonen har i förhållande till temat på intervjun vilket man kan se stämmer genom att observera intervjutiderna i det schema vi sammanställt (McCracken 1988 i Ryen 2004, s. 52). De intervjuer vi höll med hotellchef/hotelldirektör varade cirka en timme medan övriga intervjuer blev något kortare, detta då frågorna som ställdes till ledningen krävde mer utförliga svar. I slutet av varje intervju frågade vi intervjupersonerna om det var okej att vi återkom ifall vi hade något vi behövde få förtydligat eller hade ytterligare frågor, och enligt alla respondenter var detta okej. Under arbetets gång visade det sig vara bra då vi bland annat tog kontakt med hotellchefen på H1 för vidare information om deras processer, för att således komplettera vår analys.

Då analysarbetet skulle påbörjas sammanställdes sammanfattningar av varje intervju på cirka två sidor per intervju. Detta för att vi lätt skulle kunna få en överblick över den mest relevanta informationen, bra citat och nyckelord.

Vi sammanställde även ett dokument med de viktigaste frågorna och de transkriberade svaren från samtliga respondenter för att enklare kunna analysera insamlad empiri. Sammanfattningarna har sedan fungerat bra för att få en överblick över hotellens processer medan transkriberingarna och dokumentet med de viktigaste frågorna och transkriberade svaren har fungerat som uppslagsverk då vi velat veta mer om något specifikt.

2.7 Den teoretiska ramens roll

Boshoff & Allen (2000), Hart et al. (1990), Homburg & Fürst (2005), Karatepe & Ekiz (2004), Tantawy & Losekoot (2001), Tax et al. (1998), samt Zeithaml et al. (1996) är alla exempel på forskare inom fältet service recovery som lyfter upp ledningen som en viktig del i arbetet med service recovery. Dessvärre berörs endast ledningens roll på ytan och med litet utrymme i deras forskning. Jenkins (1992) som behandlar strategi och långsiktig strategisk planering inom servicebranschen betonar att anledningen till att de flesta kvalitetsförbättringar fallerar beror på oprofessionellt ledningsarbete vilket visar vikten av ledningens roll i olika processer. På senare tid har Kandampully & Duddy (2001) och Vos et al. (2008) börjat koppla samman begreppet organisatoriskt lärande med klagomålshantering då de börjat uppmärksamma kunskapens och ledningens betydelse för att en organisation ska lära sig av klagomål och skapa långsiktiga konkurrenskraftiga strategier.

Genom att utgå från tidigare forskning kring fältet service recovery har vi kunnat analysera huruvida de serviceföretag vi valt som studieobjekt arbetar med klagomålshantering på ett, enligt teorin, tillfredställande sätt. För att ur ett mer djupgående perspektiv analysera ledningens roll i detta arbete valde vi att använda oss av teorier kring strategi och långsiktig planering samt organisatoriskt lärande (Argyris & Schön 1978; Cangelosi & Dill 1965; La & Kandampully 2004; Nonaka 1994; Vos et al. 2008). Homburg och Fürsts (2005) teori om *the mechanistic and the organic approach* kommer hjälpa oss att analysera vikten av policys och riktlinjer, samt hur organisationskultur har stor inverkan på klagomålsprocessen. Dessa områden har sedan belysts för att analysera om, och i så fall hur, hotellen använder klagomålshantering på ledningsnivå för att förbättra sina strategier och vinna konkurrensfördelar.

Vårt teoretiska material kommer tillsammans med den empiri vi samlat in att besvara hur klagomål används i det långsiktiga förändringsarbetet på de hotell vi undersökt, eller om det är så att de inte används alls.

De olika teorierna kommer att visa alternativa arbetssätt gällande klagomålshantering och på så sätt bidra med information om hur lärdom kan utvinnas från service recovery processen och göra detta område till en konkurrensfördel. Genom att dra slutsatser kring de fyra hotell vi studerat kommer vi sedan att kunna föra en generell diskussion om hur arbetet med klagomålshantering på ledningsnivå kan se ut i en stad som Helsingborg.

2.8 Egna reflektioner kring tillvägagångssätt

Vi ansåg efter att vi gjort vår analys att vi valt en lämplig metod för den sortens studie vi ville genomföra. Dokumentstudier av interna dokument hade möjligtvis gett oss värdefull information av annan karaktär vid analysarbetet men då sådana dokument inte kunde göras tillgängliga fanns det inga andra alternativ. Då vi inte funnit andra metoder lämpliga för vår studie och endast använt oss av intervjuer som tillvägagångssätt är vi medvetna om att intervjuer inte är en hundra procentigt säker metod. Detta då informationen vi samlat in kommer från personal på hotellen som skulle kunna vinkla informationen på ett sätt som de tror att vi som intervjuare vill höra och på ett sätt som anses allmänt vedertaget (Bryman 2002; Thurén 1997). Därför har vi haft detta i åtanke vid analysarbetet, då denna risk alltid finns när man använder sig av intervju som metod.

Vi kände under analysarbetet att vi fått den information vi eftersökte vid intervjuerna vilket gjorde att empirin tillsammans med de teorier vi samlat in på ett enkelt sätt kunde kopplas samman och reflekteras kring, i ett vidare sammanhang. Somliga av de frågor vi ställt under intervjuerna märkte vi dock i efterhand inte hade särskilt stor betydelse för vår undersökning men de gavs så pass liten plats i intervjuguiderna att vi ansåg att de istället kunde fungera som ett sätt att hålla konversationen igång under intervjuerna vilket gjorde att vi valde att behålla dem.

3. Teoriavsnitt

I följande teoriavsnitt kommer vi att redogöra för de teorier vi valt inom fältet service recovery, strategi, långsiktig planering och organisatoriskt lärande. Dessa teorier tillsammans med viktiga begrepp inom fälten kommer att behandlas för att sedan fungera som hjälpmedel vid analys av insamlad empiri.

3.1 Att erbjuda kunden det lilla extra

Att leverera servicekvalitet är idag en nödvändig strategi för att överleva i dagens konkurrenskraftiga servicesamhälle (Kandampully & Duddy 2001; Zeithaml et al. 1996).

Service med hög kvalitet sägs främja kundbevarande och leda till att kunder återkommer och gör nya köp, vilket innebär att det är mer kostnadseffektivt att tillfredsställa befintliga kunder än att attrahera nya (Hart et al. 1990; Simons & Kraus 2005). Kärnan i att erbjuda god servicekvalitet är att förstå vad kunder förväntar sig, detta då människor jämför sina uppfattningar med sina förväntningar när de bedömer kvaliteten på en tjänst (Parasuraman et al. 1991). Bland kunder som upplever att en tjänst är felaktig eller känner missnöje för något i organisationen är det viktigt att företaget levererar en tillfredsställande lösning på problemet för att rädda situationen. Genom att leverera en tillfredsställande lösning som överträffar kundens förväntningar, kan företaget vinna förtroende, medan en otillfredsställande lösning påverkar kundens uppfattning negativt (Bitner et al. 1990; Zeithaml et al. 1996).

För att ett företag ska kunna leverera god servicekvalitet måste företaget ha den vilja och de verktyg som krävs för att kunna vända en negativ situation till någonting positivt och leverera service över kundens förväntningar. Med hjälp av servicekvalitet, som är ett välstuderat område, fördjupar vi oss därför vidare i service recovery som bygger på teorin om att leverera kvalitativ service när någonting går fel (Bitner et al. 1990; Hart et al. 1990; Zeithaml et al. 1996).

3.2 Fler klagomål, tack!

Service recovery är en ledningsfilosofi som förespråkar kundnöjdhet som primärt fokus för ett företags mål. Denna teori skiftar fokus från kostnaden att tillfredsställa en kund, till värdet av att kunna göra detta (Hart et al. 1990). Istället för att fokusera på kostnadsbesparingar på kort sikt handlar service recovery om att skapa långsiktiga relationer med sina kunder genom att erbjuda dem en god lösning när något gått fel (Grönroos 2008; Hart et al. 1990).

Förutom att göra kunderna nöjda så handlar service recovery om att ta vara på de klagomål som kommer in för att förebygga att de inträffar igen (Grönroos 2008; Hoffman & Chung 1999; Tantawy & Losekoot 2001; Tax & Brown 1998). När ett fel uppstår i en serviceorganisation, oavsett vems fel det är, får företaget en möjlighet att lösa problemet och därmed visa att de kan leverera god service. Om klagomålet hanteras väl kan kunden till och med bli mer nöjd än vad han eller hon var innan felet uppstod (Kelley & Davis 1994 i Grönroos 2008, s. 129; Tax et al. 1998).

Det gäller därför att se möjligheterna med god service recovery, då personal som arbetar nära kunden har möjlighet att upptäcka och lösa problem samt göra det lilla extra för kunden, vilket kan leda till att kunden återkommer (Hart et al. 1990; Karatepe & Ekiz 2004; Tantawy & Losekoot 2001; Tax et al. 1998; Zeithaml et al. 1996).

Ett enkelt och direkt sätt att få ta del av klagomål är att fråga kunden hur han eller hon har upplevt eller upplever sin vistelse. Många kunder orkar inte fylla i formulär eller ta sig tid att ringa ett samtal men svarar då de får frågan direkt, och även om företaget inte kan göra något, har de i alla fall visat kunden att de bryr sig och att klagomål tas på allvar (Hart et al. 1990). Service recovery kräver därför engagerad personal som har viljan att lyssna till företagets kunder och har en positiv inställning till klagomål (Boshoff & Allen 2000, Hart et al. 1990; Karatepe & Ekiz 2004; Tantawy & Losekoot 2001; Tax et al. 1998; Zeithaml et al. 1996).

3.3 Frontpersonalens roll i mötet med kunden

Då det är frontpersonalen som möter kunderna i ett första skede vilar ett stort ansvar på deras axlar vad gäller att leverera god service (Boshoff & Allen 2000). För att kunna göra detta måste företagsledningen ge personalen auktoritet att kunna fatta beslut direkt, utan att behöva vända sig till ledningen (Grönroos 2008; Boshoff & Allen 2000). Ett sätt för ledningen att göra detta är att göra organisationen plattare, det vill säga minska antalet hierarkiska nivåer vilket gör att ledningen tilldelar personalen eget ansvar att hantera kundmötet efter varje kunds individuella behov (Grönroos 2008).

För att agera på ett sätt som välkomnar klagomål måste företag utbilda den personal som interagerar direkt med kunderna (Bitner et al. 1990; Hart et al. 1990; Karatepe & Ekiz 2004; Magnini & Ford 2004). Även om standardiserade svar kan fungera i somliga fall kräver servicebranschen oftast skraddarsydda lösningar som stämmer överens med kundens individuella behov (Bitner et al. 1990). Utbildning inom området service recovery kan på så sätt bidra till att ge frontpersonal en helhetssyn över organisationens processer vilket gör att det blir lättare för dem att fatta snabba beslut. Frontpersonalen måste vara införstådda i hur de ska agera när någonting går fel och lära sig de färdigheter som krävs för att kunna hantera en arg kund. För personen som tar emot ett klagomål ses det dessvärre ofta som ett personligt påhopp. Tyvärr beror detta på att det är många organisationer idag som inte belönar prestationer inom klagomålshantering vilket kan leda till att personalen inte heller tar sådana händelser på allvar (Tantawy & Losekoot 2001).

Boshoff & Allen (2000) menar därför att företag genom att belöna medarbetare, både när de levererar kvalitativ service och hanterar kundernas klagomål på ett effektivt sätt, ger frontpersonal en positiv syn på service recovery, vilket krävs för att agera efter kundens bästa. Ju mer utbildad och delaktig personalen är i att lösa kundernas problem desto större chans är det att kunderna lämnar företaget tillfredsställda (Tantawy & Losekoot 2001).

3.4 Med ledningen som förebild

Förutom frontpersonalens viktiga roll i klagomålsprocessen har även ledningen en viktig roll, detta då bland annat ledningens attityd har stor betydelse för processer som service recovery, då deras inställning formar företagets arbetssätt. Att implementera ett tankesätt där klagomål är någonting positivt måste därför ske redan på ledningsnivå för att därefter spridas vidare till alla nivåer i organisationen (Hart et al. 1990; Homburg & Fürst 2005; Karatepe & Ekiz 2004; Tantawy & Losekoot 2001; Tax et al. 1998; Zeithaml et al. 1996). Det finns tre faktorer i klagomålsprocessen som ledningen kan påverka, vilka alla har stort inflytande över organisationen: 1) Ledningens åtaganden vad gäller servicekvalitet 2) Hurdan kundservice företaget ska erbjuda 3) Om medarbetare ska tilldelas bonus för att leverera god service. De åtaganden som görs på ledningsnivå har därför direkt påverkan på frontpersonalen som interagerar med kunden och arbetar utifrån de direktiv som kommer uppifrån (Boshoff & Allen 2000). Enligt Jenkins (1992) är bristande åtaganden från ledningen den främsta anledningen till att många kvalitetsförbättringar fallerar. Vidare menar Jenkins (1992) att om frontpersonalen, som får direktiv från ledningen, har uppfattningen att ledningen inte är fullt inriktade på att erbjuda god servicekvalitet, kommer de heller inte att försöka sprida detta eller följa detta själva.

Hoffman & Chung (1999) har gjort en undersökning där kunder rankar ledningens delaktighet i service recovery processen som en viktig faktor som gör att de känner sig tillfredsställda med hanteringen av deras klagomål. Undersökningen visar att det är ovanligt att ledningen, särskilt inom hotellbranschen, är delaktig i processen. Trots att frontpersonal med auktoritet kan erbjuda snabba lösningar åt kunder så visar ledningens delaktighet i processen att problemet blivit uppmärksammat, att det kommer följas upp och slutligen lösas för att förebygga att det händer igen (Hoffman & Chung 1999).

Då Tax & Brown (1998) har undersökt framgångsrika företag inom servicebranschen och deras metoder att identifiera serviceproblem har de uppmärksammat följande karaktärsdrag: företagen har olika riktlinjer för hur personalen ska agera, vikten av service recovery kommuniceras ut i hela organisationen, kunderna utbildas i hur de ska framföra klagomål och teknisk support används i form av callcenters, Internet eller dylikt. Att skapa olika riktlinjer är således beslut som endast kan fattas av ledningen, vilket ytterligare styrker deras viktiga roll i service recovery processen (Boshoff & Allen 2000; Tax & Brown 1998).

3.5 Stark organisationskultur kontra riktlinjer

Mycket av den litteratur och de undersökningar som gjorts inom området service recovery belyser vikten av att organisationer har policys eller riktlinjer för hur service recovery processen ska se ut, för att kunna agera så effektivt som möjligt då fel uppstår (Homburg & Fürst 2005; Tax & Brown 1998). Homburg & Fürst (2005) är två forskare vilka bidrar till forskningen med sin teori om *'the mechanistic and the organic approach'* som syftar till att föra en diskussion om huruvida en organisation ska använda sig av riktlinjer för olika processer, eller inte. *'The organic approach'* innebär att en organisation inte använder sig av riktlinjer och policys för service recovery utan istället lägger vikt vid utbildning och att motivera medarbetare genom gemensamma värderingar och normer. Detta angreppssätt innebär att företaget fokuserar på att implementera ett tankesätt hos personalen som gör att de agerar och fattar beslut efter organisationens bästa. *Human Resource Management (HRM)* och organisationskultur, som syftar till att anställa rätt sorts personal med rätt sorts beteende, är även kärnan i detta perspektiv. Det andra angreppssättet benämner forskarna *'the mechanistic approach'* och innebär att ett företag implementerar riktlinjer och policys inom service recovery. Perspektivet sägs vara mer effektivt då riktlinjer kan klargöra för personalen exakt vilken roll de har i processen, vilket gör att de kan förbättra sina prestationer och få större klarhet över vad som förväntas av dem. Att implementera riktlinjer och policys kan även förbättra personalens agerande gentemot kunderna och bidra till att klagomålen tas hand om på kortare tid (Homburg & Fürst 2005; Tax & Brown 1998).

Homburg & Fürst (2005) drar slutsatsen att riktlinjer och policys, gällande hur ett företag ska ta vara på och föra klagomål vidare på ett strukturerat sätt, kan bidra till att personalen säkerställer att de som klagat får utrymme nog att framföra sina klagomål. Detta kan därav ge kunderna uppfattningen att de tas på allvar och att företaget har bra kontroll över processen (Homburg & Fürst 2005).

Tax & Brown (1998) har med hjälp av sin forskning även kommit fram till att ett väldefinierat service recovery system innehåller riktlinjer som representerar ett direkt sätt att förbättra ett företags prestationer. De menar därför att företag som implementerar riktlinjer eller policys som fokuserar på kundnöjdhet och ger frontpersonal möjlighet att lösa problem på ett effektivt sätt, är på god väg att utveckla framgångsrika processer inom service recovery (Tax & Brown 1998).

Många hotell följer idag olika typer av riktlinjer. Ett välkänt exempel finns i Tax & Browns (1998) forskning som belyser hotellet Ritz-Carlton och deras program som kallas 'the gold standards'. Programmet innebär att deras personal utbildas och tilldelas olika riktlinjer för service recovery. Ett exempel på hur deras riktlinjer ser ut är bland annat att den person som tar emot ett klagomål äger klagomålet vilket innebär att den personen har det yttersta ansvaret för att klagomålet blir löst. Ett annat exempel är att personalen måste följa upp ett klagomål inom tjugo minuter genom att ringa kunden och tala om att det blivit löst (Tax & Brown 1998). Trots att mycket av den litteratur som finns talar för att riktlinjer och policys är det mest effektiva för välfungerande service recovery, finns det dock ingenting som utesluter ett organiskt angreppssätt. Detta innebär att ett företag kan tillämpa båda angreppssätten i kombination med varandra, med fokus på såväl stark organisationskultur som riktlinjer (Homburg & Fürst 2005).

Det finns dock vissa forskare som ställer sig kritiska till riktlinjer och policys då de bland annat hävdar att allt i grund och botten handlar om personalens utbildning och kompetens. Ju mer kompetent och utbildad personalen är desto mindre behov finns det för olika former av riktlinjer. Därför menar kritikerna att en god organisationskultur och god HRM kan göra att ett företag inte behöver riktlinjer på samma sätt (Boshoff & Allen 2000; Simon 1997 i Homburg & Fürst 2005, s. 96). Boshoff & Allen (2000) menar vidare att ett företag som har klara riktlinjer men en organisationskultur som inte följer och fungerar tillsammans med riktlinjernas innebörd, får en otillfredsställande service recovery.

Deming (1982) i Kandampully & Duddy (2001) menar att det är ledningens ansvar att se till att personalen har de verktyg som krävs för att ge enastående service. Därför måste ledningen tillåta personalen att göra det som krävs för att kunden ska bli nöjd istället för att följa eventuella regler och policys till punkt och pricka (Deming 1982 i Kandampully & Duddy 2001, s. 30).

Homburg & Fürsts (2005) undersökning visar dock att det har blivit modernt bland ledningen på företag att tillämpa vad de benämner som *the soft factors* såsom kultur och ledarskap på bekostnad av *the hard factors* som innebär riktlinjer och policys. Deras studie visar att faktorer som riktlinjer och policys bör ges mer uppmärksamhet ur ett ledningsperspektiv då det kan effektivisera arbetet med service recovery. Vidare visar studien att vissa ledare fokuserar helt och hållet på riktlinjer vilket Homburg & Fürst (2005) menar dock inte är tillräckligt, speciellt i situationer där samspelet med kunden inte täcks av riktlinjerna. I dessa fall är det ytterst viktigt att organisationer utvecklar *soft factors* för att säkerställa effektiv hantering av klagomål (Homburg & Fürst 2005). Diskussionen kring huruvida riktlinjer och policys kan främja likväl begränsa en organisation skiljer sig därför åt bland forskare inom fältet service recovery.

3.6 Att lära sig av klagomål och göra förändringar

Service recovery kräver att ett företag ser sina kunder som resurser från vilka de kan identifiera, absorbera och införliva ny kunskap (Vos et al. 2008). Tax & Brown (1998) menar dock att anledningen till att vissa kunder aldrig framför sina klagomål är att de har uppfattningen att organisationen i fråga inte är mottaglig för deras klagomål, att de är ovilliga att konfrontera den som är ansvarig för problemet, osäkra gällande sina rättigheter och företagets förpliktelser samt oroliga för att det ska ta för lång tid och vara ansträngande att framföra sina klagomål. Ledningen på ett serviceföretag måste därför skapa effektiva klagomålsprocesser som säkerställer att kunderna har möjlighet att framföra sina klagomål (Karatepe & Ekiz 2004). Om en kunds klagomål leder till förändring, bör kunden informeras om förbättringen för att känna sig delaktig i processen, och att han eller hon har möjlighet att påverka organisationen. Bra service recovery bör även uppmärksammas och publiceras inom organisationen, för att vidare sätta upp goda exempel för personalen (Hart et al. 1990).

Klagomål bör ses som ett utmärkt sätt att ta reda på vad som verkligen har betydelse för företagets kunder. Större delen av den information som sprids i ett företag är dessvärre enbart goda nyheter, medan klagomål inte kommuniceras inom företag och därför sällan når ledningen som skulle kunna använda informationen vid förändringsarbete och implementering av nya strategier. Ett problem är också att många organisationer samlar in statistik över antalet klagande kunder men aldrig analyserar sitt material och använder det vid långsiktig planering (Tantawy & Losekoot 2001). Tax & Browns (1998) studie visar att många företag varken dokumenterar eller kategoriserar klagomål på ett korrekt sätt, vilket gör det svårt att lära sig av de klagomål som kommer in.

Ytterligare ett problem kan vara att personalen har en standardlösning på problem som ofta uppstår, vilket kan uppfattas som negativt bland kunderna. Det mest effektiva är istället att se till kundens individuella behov och lösa problemet utifrån det (Kandampully & Duddy 2001; Spreng, Harrell & Mackoy 1995).

Då information om vad kunderna önskar kan samlas in från olika källor på ett företag är det viktigt att klagomål som kan bidra med sådan information görs tillgänglig för ledningen som har den auktoritet som krävs för att implementera förändringar. Eftersom det oftast är personal på lägre nivåer som interagerar direkt med kunderna är det lättare för dem att hitta möjligheter till förbättringar, vilket innebär att det måste finnas en öppen kommunikation inom företaget för att sådan information ska föras vidare. Ett exempel på detta resonemang är hotellkedjan Marriott Hotels som kunde göra förbättringar tack vare sin städpersonal som lyckades identifiera att rummets avsaknad av strykbrädor var ett problem för många gäster. Då städpersonalen noga dokumenterade klagomålen för att sedan meddela ledningen kunde det göras en större förändring. Istället för att sätta in en tv på varje toalett, vilket ledningen trodde var vad gästerna ville ha, fick ledningen den information de behövde från städpersonalen för att kunna påbörja ett förändringsarbete (Tax & Brown 1998). Jenkins (1992) menar att en vinnande strategi och fördel för organisationer på alla nivåer är att ständigt fokusera på att förbättra sina processer. För att göra förbättringar är det därför viktigt att ledningen lyssnar på frontpersonalen som är direkt involverade i kundmötet, då det är de som kan poängtera vad det är som är fel och meddela ledningen när processen inte fungerar optimalt (Jenkins 1992).

3.7 Omvandling av information till värdefull kunskap

Förutom att fokusera på att förbättra processer måste serviceföretag idag lära sig att förstå vad det är kunderna vill ha. Då kundernas önskemål hela tiden ändras kan detta dock vara svårare än man tror i en föränderlig bransch som servicebranschen. Ett sätt för företagen att komma runt denna problematik är att använda organisatoriskt lärande för att utveckla sin kundservice, effektivitet och övergripande prestationer (Yang 2003). Yang (2003) menar att: *”Organisatoriskt lärande är en process som gör det möjligt för företag att omvandla information till värdefull kunskap, vilken i sin tur berikar organisationens möjligheter att anpassa sig till omgivningens krav”* (Yang 2003, s. 421).

På grund av dessa krav kan förändringar vara både positiva och negativa för ett företag. Det är därför viktigt för organisationens fortsatta utveckling att lägga vikt vid lärande. En organisation kan inte lära sig i sig själv utan det är organisationens medlemmar som inhämtar kunskap som sedan nyttjas av organisationen som helhet. Chan (2003) föreslår därför att chefer som vill implementera organisatoriskt lärande bör förstå hur de ska ta tillvara på personalens kapacitet och motivation att lära sig av varandra. Det finns också forskare som menar att både bättre servicekvalitet samt bättre prestationer och samarbete från organisationens arbetslag är biprodukter av det organisatoriska lärandet. Genom att vara tydliga med vilken typ av kunskap organisationen behöver och genom att sätta upp tydliga mål och visioner för sina medarbetare kan organisationens ledning försäkra sig om att de anställda letar och lyssnar efter den typ av kunskap som organisationen är i behov av (Yang 2003). Vidare menar Yang (2003) att ju mer kunskap en organisation absorberar desto bättre konkurrensfördelar kan den utveckla. Dessutom blir det enklare att fatta bättre och mer effektiva beslut när organisationen delar kunskap på alla nivåer i företaget (Yang 2003).

Enligt Yang (2003) kan kunskap inhämtas genom flera kanaler. I en organisation är det individerna som samlar in kunskap och därför är det av dessa som organisationen måste lära sig att inhämta kunskap ifrån. Individerna hämtar inte bara kunskap inifrån organisationen och lär sig från sina kollegor utan hämtar även kunskap utanför organisationen, exempelvis genom kunder, konkurrenter och leverantörer. Om organisationen inte samlar in deras kunskap är det endast individen som lär sig något nytt istället för att hela organisationen lär sig (Yang 2003).

Om företag mot förmodan inte har någon möjlighet att systematiskt samla in ny information och använda sig av denna för att göra förändringar i organisationen kommer företagets arbetssätt att bli föråldrat med tiden, vilket slutligen kan hota företagets konkurrenskraft (Baker & Sinkula 2002). Yang (2003) har gjort en undersökning kring organisatoriskt lärande inom hotellbranschen på två olika hotell där han förklarar varför det kan vara svårt för en organisation att samla in kunskap från dess individer. Några av de anställda på Företag A menade att det inte fanns tillräckligt mycket arbetstid för att samla in kunskap, några var inte villiga att lära sig och föra kunskap vidare och andra sade sig ha bristfällig förmåga att ta in kunskap. På Företag B menade några anställda att de inte ville dela med sig av kunskap som skulle innebära att deras dagliga arbetsrutiner behövde ändras (Yang 2003). Vos et al. (2008) menar att organisationer idag snarare fokuserar på att snabbt svara på klagomål för att rätta till dessa, istället för att allokerar tid till att samla in information kring dem och på så sätt lära sig.

Det är därför viktigt att en organisation ser till att det finns fungerande system för att samla in klagomål, annars kommer organisatoriskt lärande aldrig att ske (Barlow & Møller 1996; Vos et al. 2008).

3.8 Organisatoriskt lärande i samband med klagomålshantering

Begreppet organisatoriskt lärande har funnits sedan 60-talet men det är först på senare tid som forskare har börjat göra kopplingar mellan organisatoriskt lärande och klagomålshantering (Argyris & Schön 1978; Cangelosi & Dill 1965; Nonaka 1994). Forskarna Vos et al. (2008) har undersökt hur organisationer kan lära sig av klagomål och menar att klagomålshantering är något som alla organisationer måste handskas med på ett eller annat sätt. Står organisationen inför nya klagomål bör de analysera dem och utarbeta en åtgärdsplan för att förhindra att de upprepas, vilket kan skapa varaktiga kundförhållanden för organisationen (Vos et al. 2008).

Problem kan vara enkla att lösa och inte kräva särskilt stora förändringar i organisationen, men de kan också vara omfattande och leda till att organisationen i fråga gör förändringar i sin strategi eller struktur (Vos et al. 2008). Ett företag kan därför använda service recovery för att lära sig av sina kunder, och på så sätt förebygga framtida misstag, vilket talar för att företag bör starta en lärandeprocess varje gång ett misstag inträffar (Kandampully & Duddy 2001). Klagomålshantering i samband med organisatoriskt lärande handlar därför om hur organisationen tar hand om kunden på bästa sätt, kommer fram till en lösning på det problem som uppstått och sedan gör motsvarande förändringar i organisationens rutiner för att förhindra att problemet uppstår igen (Vos et al. 2008).

3.9 Tänk långsiktigt, det skapar konkurrensfördelar

Genom att använda service recovery i företagets strategiska planering bidrar det till företagets organisatoriska lärande och kan öka deras konkurrensfördelar (La & Kandampully 2004). La och Kandampully (2004) menar därför att service recovery, förutom att betraktas som skadereglering som rör frontpersonalen och hur kunderna kompenseras, bör ses som en metod att arbeta med strategier och långsiktig planering. Vidare menar Kandampully & Duddy (2001) att företag, för att vara konkurrenskraftiga och marknadsledande, måste se till att ständigt utveckla sina system, processer och personal.

Service recovery betraktas dock ofta som en dyr process på grund av att företag kan behöva göra omfattande förändringar i sin organisation och i andra processer (Firnstahl 1989). Firnstahl (1989) och Johnston (2001) menar att ledningen på företag istället bör se service recovery som en möjlighet att förbättra organisationen, vilket skulle resultera i fler nöjda kunder och lägre kostnader då färre misstag behöver kompenseras i framtiden.

4. Analys

I följande kapitel kommer vi att analysera insamlad empiri med hjälp av tidigare redogjorda teorier. Detta för att ta reda på hur de hotell vi undersökt arbetar med klagomålshantering och om de klagomål som når ledningsnivå leder till förändring. Med hjälp av den information vi samlat in kan vi vidare fastställa om hotellet i enlighet med teorin arbetar på ett effektivt sätt med klagomål.

4.1 Att leverera över förväntan

Utmaningen i att leverera service av god kvalitet är att förstå vad kunder förväntar sig och att sedan kunna erbjuda service över deras förväntningar (Bitner et al. 1990; Parasuraman et al. 1991; Zeithaml et al. 1996). Enligt teorin är servicekvalitet det mest centrala för serviceföretag, då företagen ständigt måste leva upp till kundens förväntningar för att hålla sig konkurrenskraftiga på marknaden (Zeithaml et al. 1996). Servicekvalitet är därför en kritisk faktor inom hotellbranschen vilket bland annat hotelldirektören på H2 lyfter för diskussion, då hon hävdar att service och kvalitet är av hög prioritet inom den bransch hon arbetar.

De hotell som undersökts är alla överens om att god servicekvalitet är av stor vikt för deras verksamhet, och menar att de hela tiden arbetar med att möta gästernas önskemål. När hotellchefen på H1 ställs frågan: ”Vad är servicekvalitet för dig?” svarar hon följande: ”...servicekvalitet är för mig väldigt mycket att se den gäst du har framför dig, inte bara ta för givet att han eller hon vill ha den service du tror att man ska ha på hotell” vilket speglar att uppfattningen om servicekvalitet skiljer sig åt mellan kunder och att personalen därför måste individanpassa sin service.

För att kunna möta gästernas önskemål anser både ledning och frontpersonal på samtliga hotell att det är viktigt att vara en bra människokännare och att kunna avläsa vilken typ av service en gäst önskar. Då ingen människa är den andra lik menar samtliga respondenter däremot att det är svårt att möta varje önskemål.

Både receptionschef och hotellchef på H1 gör därför gällande att det är viktigt att prata med sina gäster för att förstå vad de faktiskt förväntar sig. Hotellchefen på H1 berättar till exempel: *"Vi jobbar ju väldigt mycket med att individualisera vårt bemötande med gästen, vi tror inte på att alla gäster vill bli behandlade så som jag själv vill bli behandlad. Vi tror inte på att alla gäster vill bli behandlade lika. Utan vi försöker ju se att: vem är det vi har framför oss? och så anpassa vårt beteende till den gästen"*. Flera av de undersökta hotellen är därför överens om att servicekvalitet till mångt och mycket handlar om att överträffa kundens förväntningar, såsom en receptionist på H2 uttrycker det: *"Servicekvalitet, det är ju mer det att ge gästen det de önskar och förmodligen kunna ge den lite mer därtill"*.

Sammanfattningsvis har begreppet servicekvalitet i detta kapitel använts för att lyfta fram vikten av att leverera service över kundens förväntan och som en introduktion till forskningsfältet klagomålshantering som bygger på att leverera god service i situationer då en gäst är missnöjd. Viljan att leverera god service finns vidare på samtliga hotell, men sätten att säkra att den goda kvaliteten uppnås skiljer sig däremot åt.

4.2 Skilda arbetssätt, samma mål

Att leverera god kvalitet handlar, förutom att uppfylla gästernas förväntningar genom att göra det lilla extra, om att kunna erbjuda god service för att åtgärda de situationer då en gäst är missnöjd. Sådana situationer kräver därför att serviceföretag har välutvecklade system för hanteringen av de servicefel som inträffar (Bitner et al. 1990; Hart et al. 1990; Parasuraman et al. 1991; Tax & Brown 1998; Zeithaml et al. 1996).

De hotell som undersökts i denna studie tar alla emot klagomål på olika sätt; genom enkäter på hotellrummen, genom mejl efter vistelsen, via telefon och genom samtal med gästerna. När ett klagomål tas emot på H1 registreras det i ett webbaserat system där både klagomål, beröm och idéer skrivs in (Samtliga respondenter, H1). Receptionschef och hotellchef på H1 berättar att det via detta system förs statistik på de klagomål som registrerats så att de sedan kan ses över och diskuteras på möten. Problemet hos många serviceföretag är dock att den statistik som förs över antalet klagande kunder inte ges nog med tid för analys, vilket gör att företagen inte alltid drar lärdom av klagomålen. Detta visar att den statistik som förs, dessvärre inte alltid fyller en optimal funktion utan snarare används för syns skull, och för att det låter bra. Ska företag därför använda sig av statistik bör denna även analyseras för bästa resultat (Tantawy & Losekoot 2001).

Vidare kan personalen i det system som H1 använder tilldela en specifik person ansvar för att lösa ett servicefel eller att kontakta en kund, vilket kan säkerställa att problem som uppstår åtgärdas och följs upp (Hotellchef, H1). Hotellchefen på H1 berättar vidare att de följer upp klagomål med respektive avdelningschef för att på så sätt säkerställa att klagomålen åtgärdats och för att försäkra sig om att det arbetas förebyggande så att de inte inträffar igen, vilket enligt forskarna; Hoffman & Chung (1999), Tantawy & Losekoot (2001) och Tax & Brown (1998) är otroligt viktigt att det läggs ner tid på. Dessutom tillägger hotellchefen på H1 att de på hotellet har enkäter på varje rum samt mejlar frågeformulär till gäster som checkat ut. Förutom H1 har resterande hotell som undersökts även enkäter på rummen där gästerna kan fylla i både positiv och negativ feedback. Genom att be gästerna fylla i enkäter menar samtliga respondenter att de kan ta reda på vilka förväntningar gästerna hade på sin vistelse och hur deras upplevelse har varit, för att på så sätt säkerställa den servicekvalitet som levererats.

På H2 kommuniceras klagomål muntligt och skriftligt mellan personal och ledning. Hotellet för ingen statistik över sina klagomål på samma sätt som H1, däremot sparas alla inkomna gästenkäter med klagomål (Samtliga respondenter, H2). Klagomålen skrivs även ner för hand, i en dagbok som finns tillgänglig i receptionen, detta så att alla som arbetar i reception och ledning kan ta del av informationen, berättar hotelldirektör och receptionschef på hotellet. Precis som H1 har H4 en bok i receptionen där klagomål registreras, men det är dock inte alla klagomål som blir registrerade (Hotellchef, H4). En receptionist på H4 berättar att alla klagomål inte dokumenteras i boken då det inte alltid finns tid till detta, vilket även hotellchefen medger då hon menar att vissa klagomål som inte går att undvika, såsom oväsen från gatan, inte behöver skrivas in då de är medvetna om problemet men inte har möjlighet att åtgärda det. På H3 använder de inte något specifikt system för att dokumentera klagomål utan där använder de sig endast av enkäter som delas ut en period om året (Hotellchef, H3). Enkäter är dock enligt Hart et al. (1990) inte det bästa sättet att få in klagomål då många kunder inte tar sig tid att fylla i enkäterna, medan hotellchefen på H1 menar att det kan vara ett bra sätt att få in klagomål från kunder som önskar vara anonyma. Tantawy och Losekoot (2001) lyfter även upp svagheten med enkäter då de menar att enkäter gör att klagomål enbart kommer fram i efterhand när det redan är för sent att lösa dem.

Problemet är därför att hotell som endast fokuserar på enkäter och inte har något annat system för registrering av klagomål, går miste om klagomål som de hade kunnat åtgärda om de fått reda på dem innan kunden lämnat hotellet.

Flera av respondenterna på de undersökta hotellen menar dock att enkäter inte enbart används för att ta emot klagomål utan också för att få feedback på vad som behöver förbättras och för att förebygga att identifierade servicefel inträffar vid fler tillfällen. Därför använder de undersökta hotellen främst enkäter som komplement till andra metoder att samla in klagomål, medan H3 endast fokuserar på enkäter, vilket gör att de kan förlora värdefull information som går att inhämta på andra sätt (Tantawy & Losekoot 2001). Receptionschefen på H2 berättar att de kontaktar de kunder som lämnat sina kontaktuppgifter på enkäterna för att ställa ytterligare frågor kring vad som varit fel om det är något som är oklart, vilket visar en positiv inställning till klagomål och uppmuntran till samtal angående dem.

Sammanfattningsvis arbetar alla undersökta hotell med att samla in klagomål, medan arbetsätten skiljer sig åt. Enligt vår undersökning ligger H1 i framkant då de utvecklat ett webbaserat system för att på ett begripligt och lättillgängligt sätt registrera klagomål, medan exempelvis H3 endast förlitar sig på enkäter för att registrera kundernas klagomål.

För att mer ingående få en inblick i de undersökta hotellens processer och arbete med klagomålshantering kommer i nästa avsnitt att redogöras för den centrala roll som frontpersonalen fyller i processen.

4.3 Frontpersonal som hotellets ansikte utåt

Enligt teorin har frontpersonalen stort ansvar i ett serviceföretag, detta då det är frontpersonalen som möter kunden vid deras första kontakt med företaget. Applicerat på hotellbranschen är därför frontpersonalens behandling av kunderna av stor vikt för kundernas helhetsupplevelse av hotellet i fråga (Boshoff & Allen 2000; Hart et al. 1990).

Då frontpersonalens roll diskuterades under samtliga intervjuer, sa bland annat hotellchefen på H1 under sin intervju: *"alla här är ju ansvariga, men det är klart att, de har ju absolut det största ansvaret / . . ./ deras största ansvar är ju såklart bemötandet"* när hon talade om arbetet i fronten. Vidare uttalade sig en receptionist på samma hotell: *"Jag säger inte att de inte ska få bra bemötande på hela hotellet för det ska de självklart, men receptionen har nog ändå en lite viktigare roll tror jag"*, för att styrka frontpersonalens ställning på hotellet.

Samtliga respondenter på de undersökta hotellen är överens om att frontpersonalen har stort ansvar för att kundbemötandet fungerar bra. Om gästerna skulle få ett mindre bra bemötande så menar en receptionist på H1 att gästerna kan bli mer gnälliga och leta fel som de annars inte skulle ha lagt märke till.

Vidare kan deras helhetsupplevelse av vistelsen förstöras, och förmodligen väljer de att inte komma tillbaka (Hotellchef, H1). Hotelldirektören på H2 styrker vidare frontpersonalens roll som viktig, då hon menar att det är de som ger gästen det första intrycket av hotellet, och om det går fel i bemötandet blir det svårt att ta igen det senare.

Därför menar Boshoff & Allen (2000) att personalen bör ges rätt förutsättningar för att kunna hantera kundmötet på ett bra sätt. Respondenterna på de undersökta hotellen ger intrycket av att frontpersonalen har de förutsättningar som krävs för att kunna hantera processen väl. Ledningen på samtliga hotell menar vidare att deras organisationer är platta med få hierarkiska nivåer, vilket Boshoff & Allen (2000) och Grönroos (2008) hävdar ger frontpersonalen det ansvar de behöver då de själva har möjlighet att fatta beslut. På de hotell som undersökts är det ingen i frontpersonalen som får direktiv från ledningen gällande hur de ska hantera klagomål, utan personalen har själva mandat att besluta och agera så som de finner gynnar organisationen bäst, vilket tidigare forskning lyfter som en viktig förutsättning för att kunna hantera klagomål på ett effektivt sätt (Bitner et al. 1990; Deming 1982 i Kandampully & Duddy 2001, s. 30; Hart et al. 1990; Karatepe & Ekiz 2004; Magnini & Ford 2004).

Förutom att ge frontpersonalen rätt förutsättningar så bör företagsledningen även finnas som stöd i personalens dagliga arbete (Jenkins 1992). Receptionschefen på H2 berättar exempelvis att frontpersonalen alltid kan ringa henne vid funderingar och frågetecken: *”jag brukar säga: det är bättre ni ringer en gång för mycket än en gång för lite”*, medan hotellchefen på H4 nämner att personalen alltid är välkomna att ringa henne om de skulle behöva hjälp. För att styrka ledningens påståenden svarade samtliga respondenter från receptionen under sina intervjuer, att de känner att de har ledningens stöd i sitt arbete.

Tantawy & Losekoot (2001) hävdar att det är relativt vanligt att anställda i fronten tar klagomålen personligt, och en receptionist från H1 ger exempel från hotellet där hon jobbar: *”Det är många / . . . / folk som är äldre än en själv som kan vara, oh lilla gumman, du vet ingenting om det här, och lilla gumman, det är ju väldigt sådär första steget av att man börjar ta det personligt, men folk kan gå mycket längre, de kan stå och nästan skrika på dig / . . . / för att de har haft en dålig dag och jag är så fruktansvärd och kan ingenting, och är inkompetent, så visst kan det bli personligt”*. Hon menar att när hon mött en kund som klagat är det viktigt att känna stöd från kollegorna och från ledningen och att få prata om det i de fall hon tagit det personligt, för att sedan kunna släppa det och gå vidare (Receptionist, H1).

Hotellchefen på H1 menar att klagomål inte får tas personligt utan att personalen ska ta det konstruktivt och se att det går att göra något bra av det istället. En viktig del i en bra klagomålshanteringsprocess är således att frontpersonalen har en öppen och positiv syn på klagomål vilket enligt Boshoff & Allen (2000) kan åstadkommas genom att ge beröm och bonus till frontpersonalen. Belöning i form av pengar eller beröm till frontpersonal delas i somliga fall ut på de undersökta hotellen. På H1 säger sig ledningen vara noga med att ge beröm till personal som presterat bra i kundmötet eller klagomålsprocessen och vad gäller bonus så delas det ut vid interna tävlingar och då personalen i receptionen gjort något utmärkande i serviceväg (Hotellchef, H1). H2 delar ut monetär bonus till samtliga anställda om det går bra för företaget, men det delas inte ut någon personlig bonus för utmärkande prestationer (Hotelldirektör, H2). En receptionist på H3 berättar att hon kan få beröm men inte monetär bonus, och samma förhållande råder på H4 (Receptionister, H3, H4). Samtliga hotell visar sig därför vara frikostiga med beröm till frontpersonal när de hanterat klagomål på ett utmärkande sätt. Vad gäller monetär bonus så är samtliga hotell, med undantag från H1, mer restriktiva med sådan utdelning.

Utöver det faktum att det är viktigt att ge frontpersonalen belöning och beröm är utbildning även en viktig faktor för att en serviceorganisations klagomålshantering ska fungera bra (Bitner et al. 1990; Hart et al. 1990; Karatepe & Ekiz 2004, Magnini & Ford 2004; Tantawy & Losekoot 2001). Bland de undersökta hotellen är det dock inte vanligt att personalen har gått någon utbildning som fokuserar enbart på klagomålshantering. Vid undersökning är det endast på H3 som en av receptionisterna har gått en sådan utbildning. Den receptionist som gått utbildningen menar att det mesta som togs upp där var självklara saker men att den ändå gav en del tips som hon inte hade tänkt på tidigare (Receptionist, H3).

På H1 behandlas klagomålshantering i en attitydutbildning som samtliga heltidsanställda måste genomgå (Receptionschef, H1) medan H2 funderar på att införa en utbildning som specifikt berör klagomålshantering (Receptionschef, H2). Vidare berättar en receptionist från H4 att frontpersonalen har gått olika säljutbildningar men inga utbildningar som behandlar klagomål. Samtliga respondenter på de undersökta hotellen menar att de istället pratar mycket med varandra om klagomål och hur de ska hanteras, både på möten och i vardagen. Hotellchefen på H3 har ett eget exempel på hur diskussionerna kring klagomålshantering brukar se ut: *”Hur gör vi nu, hur tacklar vi vissa problem som har uppstått och detta hände, vad gör vi nästa gång, äh, vad tycker ni själva är relevant”*. Detta visar att organisationerna anser att de lär sig av varandra i det dagliga arbetet istället för genom utbildning.

Chan (2003) menar att det inte bara är genom utbildning som personalen i en organisation kan inhämta kunskap utan att det även sker när personalen utbyter kunskap med varandra. Dock säger mycket av den forskning som finns kring klagomålshantering att utbildning är en grundpelare för att kunna leverera bästa möjliga service, vilket de intervjuer vi utfört gett svar på att inget av hotellen fokuserar på (Boshoff & Allen 2000; Hart et al. 1990). Då samtliga respondenter inom ledningen på de olika hotellen menar att det är viktigt att personalen inte är rädda för klagomål och hävdar att de lägger stor vikt vid processen, ställer vi oss därför frågande till varför inget av hotellen har implementerat en utbildning inom just klagomålshantering då de menar att det är viktigt att lägga ner tid på processen.

Sammanfattningsvis tycks de undersökta hotellen vara medvetna om hur viktig frontpersonalens roll är i kundmötet. Då receptionisterna har ansvar och befogenhet att kompensera missnöjda kunder och även har stöd från ledningen menar vi att hotellen arbetar på ett tillfredställande sätt enligt teorin. Dock saknar majoriteten av de undersökta hotellen monetär bonus till frontpersonal för god service, samt utbildning som specifikt behandlar klagomål, vilket forskare inom fältet menar är av stor vikt (Boshoff & Allen 2000; Hart et al. 1990). För att klagomål ska ses som en resurs där kunskap kan utvinnas istället för något att vara rädd för, krävs det att personalen uppmärksammas om vilken betydelse klagomål har, vilket till viss del skulle kunna göras med hjälp av utbildning (Chan 2003; Boshoff & Allen 2000; Vos et al. 2008).

Som studien hittills har visat har inställningen till klagomål stor betydelse för hur det arbetas med klagomålshantering inom en organisation, vidare följer därför en redogörelse över hur inställningen till klagomål kan gynna likväl missgynna en organisation, och hur respondenter på de undersökta hotellen själv uppfattar klagomålen.

4.4 Ett klagomål är en gåva

Då frontpersonal är de som främst möter klagande kunder medan ledningens syn på klagomålshantering är den som präglar organisationen är det viktigt att det finns en positiv inställning till klagomål i hela företaget (Hart et al. 1990; Homburg & Fürst 2005; Karatepe & Ekiz 2004; Tantaway & Losekoot 2001; Tax & Brown 1998; Zeithaml et al. 1996).

Respondenter från ledningen på samtliga undersökta hotell i Helsingborg menar att de ser klagomål som någonting positivt.

Hotellchefen på H1 berättar: *”Jag älskar klagomål, tycker det är kul. Jag tycker att det är ett tillfälle då vi får visa upp att vi står ut, att vi är bra, att vi har möjlighet att, att rädda situationen och att visa att vi tar dig på allvar och göra det här bra för dig istället”*, men har förståelse för att det kan vara svårt att se klagomål som någonting positivt när man är nyanställd och inte fullt lika bekväm i sin roll: *”Det är tufft när man har nyanställda här är det tufft, för att inom hotellbranschen är det oftast de som, jobbar inom hotellbranschen är ofta unga personer, som kanske inte alltid är så jättetrygga i sig själv, alltså att man, man, det kanske är första jobbet man har, och då är det tufft att de ska se att klagomål är någonting positivt, så det krävs väldigt mycket från respektive avdelningschef att man stöttar och supportar till en början där”*. Detta citat indikerar vad som tidigare nämnts gällande vikten av utbildning och visar hur utbildning inom klagomålshantering i detta fall skulle kunna vara bra för en nyanställd som behöver veta hurdan han eller hon förväntas agera.

En receptionist på H2 anser också att klagomål är positivt då förbättringar kan göras när de är medvetna om vad som inte fungerar men medger också att det självklart skulle kännas bättre om klagomålen inte fanns. Hotellchefen på H3 önskar att hon fick mer feedback för att säkerställa vad kunderna vill ha istället för att enbart behöva utgå från vad hon tror, och på H4 anser hotellchefen att det är positivt att få klagomål om de handlar om något som de kan göra någonting åt.

Sammanfattningsvis har samtliga intervjupersoner inom ledningen en positiv och öppen inställning till klagomål. Vi ställer oss dock frågande till om den positiva inställningen till klagomål genomsyrar hela organisationen då det utifrån intervjuer som gjorts med frontpersonal inte går att utläsa samma entusiasm och glädje att ta emot klagomål. Ledningen måste implementera den positiva inställningen till klagomålshanteringen i hela företaget, vilket vi anser skulle kunna göras med hjälp av utbildning som lyfts fram i tidigare avsnitt (Boshoff & Allen 2000).

För att vidare förklara hur olika interna omständigheter påverkar klagomålsprocessen följer ett avsnitt som behandlar hur riktlinjer och organisationskultur påverkar beteenden inom ett serviceföretag, vilket i sin tur sätter sin prägel på klagomålshanteringen.

4.5 Organisationskulturen styr beteendet

Litteratur inom fältet klagomålshantering innehåller mycket forskning som tyder på att det är viktigt för serviceorganisationer att ha policys och riktlinjer för hur klagomålshanteringen ska se ut, för att processen ska fungera så effektivt som möjligt (Homburg & Fürst 2005; Tax & Brown 1998). Att använda riktlinjer och policys innebär att företag enligt Homburg och Fürst (2005) nyttjar ett mekanistiskt angreppssätt, vilket de menar kan underlätta klagomålshanteringen för personalen på ett serviceföretag. Det finns dock en del kritik mot att använda sig av riktlinjer, bland annat att riktlinjer inte har lika stor betydelse för en serviceorganisation som personalens utbildning och kompetens (Boshoff & Allen 2000; Simon 1997 i Homburg & Fürst 2005, s. 96).

Under de intervjuer som utförts med samtliga respondenter fick vi information om att inga av de undersökta hotellen har policys eller riktlinjer för hur processen ska gå till utan det är upp till frontpersonalen att bedöma hur en missnöjd gäst ska kompenseras och hur situationen i stort ska hanteras. Hotellchefen på H1 berättar: ”... om det kommer så att en ursäkt inte bara är tillräcklig utan du ska kompenseras, så har vi inga mallar där för att hur man kompenserar, utan att det är upp till dig att avgöra vad du tycker det här är värt”. Hotellchefen på H3 redogör även för att det för tillfället inte finns någon policy men att de håller på att utarbeta en sådan. De undersökta hotellens nuvarande arbetssätt stämmer därför väl överens med Homburg & Fürsts (2005) organiska angreppssätt som, till skillnad från det mekanistiska angreppssättet, bygger på en stark organisationskultur som stöttar medarbetare och ser till att de arbetar för organisationens bästa. Den starka organisationskulturen ska även lära medlemmarna hur de ska bete sig och vilka värderingar organisationen står för.

Tax & Brown (1998) menar att de mest framgångsrika serviceorganisationerna idag har riktlinjer eller bestämda standarder för hur frontpersonal ska agera i processen. Riktlinjer behöver inte vara av sådan karaktär att de beskriver hur mycket gästen ska kompenseras vid olika situationer utan kan vara av annan karaktär och exempelvis bestämma att den person som får in ett klagomål är ansvarig för att det blir löst, eller att en kund ska få sitt klagomål åtgärdat inom en viss tid. Homburg och Fürst (2005) hävdar visserligen att det ena angreppssättet inte utesluter det andra och att en kombination av båda också är funktionellt eftersom det skapar motiverade medarbetare, samtidigt som det finns klara och tydliga riktlinjer som bidrar till att göra organisationen mer effektiv.

Vid intervjuer med ledning på samtliga undersökta hotell uttrycks dock inte någon avsaknad av riktlinjer men somliga säger sig ha planer på att införa sådana. Vi ställer oss dock frågande till om dessa planer kommer att bli av eller om respondenterna under intervjuens gång insåg att vi som intervjuare lade stor vikt vid riktlinjer i våra frågor, och att de därför påstod sig vilja implementera sådana.

Sammanfattningsvis behöver riktlinjer inte styra allt, men det kan bidra till att frontpersonalen förstår vad som krävs av dem och att ärenden blir lösta på kortare tid. En stark organisationskultur istället för riktlinjer förespråkas däremot av forskare som menar att personalen genom utbildning och genom sin individuella kompetens agerar bättre än om de är styrda av riktlinjer (Simon 1997 i Boshoff & Allen 2000, s. 97). Ledningen på samtliga hotell menar att de lär sig inom organisationen och en stark organisationskultur är det vi tolkar förespråkas av hotellen, framför riktlinjer. Enligt Boshoff & Allen (2000) så bygger dock en stark organisationskultur på att personalen utbildas, vilket inga av de undersökta hotellen lägger vikt vid. Vi ifrågasätter därför hur samtliga hotell kan stödja sig mot sin organisationskultur som ett säkert kort för att hantera processen väl.

Vidare kommer vi i efterföljande avsnitt att behandla relationen mellan ledning och frontpersonal, samt hur ledningens delaktighet speglas i klagomålsprocessen.

4.6 Samverkan mellan ledning och frontpersonal

Boshoff & Allen (2000) som forskat mycket kring frontpersonalens roll i klagomålsprocessen hävdar att förutom den viktiga roll som frontpersonalen har, så har ledningen lika stort ansvar för hur klagomålshanteringen ska se ut eftersom det är ledningen som 'sätter tonen' för hela organisationen. Deras syn på klagomålshantering påverkar därför den syn som frontpersonalen sannolikt kommer att anta och det arbetssätt de väljer att tillämpa.

För att ledningen på ett hotell ska kunna använda sig av klagomål som en bas för strategiskt utvecklingsarbete måste klagomålen först och främst nå frontpersonalen vilka sedan för dem vidare till ledningen. *"Man tar ju alltid åt sig av det man får höra, och på ett eller annat sätt förmedlar man det ju alltid vidare, för att man hoppas att det ska höras, om samma klagomål kommer in flera gånger så måste man ju nästan förstå på något vis att det är någonting som kan vara galet"* säger en receptionist på H2, vilket i enlighet med teorin visar att viljan att föra klagomålen vidare till ledningen finns hos personalen (Grönroos 2008; Hoffman & Chung 1999; Tantawy & Losekoot 2001; Tax & Brown 1998).

Respondenter från ledningen på samtliga hotell menar att det är viktigt att klagomål förs vidare från frontpersonal så att ledningen vet vad som behöver förbättras och har möjlighet att göra de eventuella förändringar som krävs i organisationen. Tax & Brown (1998) menar att det är viktigt att klagomålen inte stannar på frontnivå eftersom det endast är ledningen som kan implementera förändringar i organisationen och samtidigt planera utefter klagomålen med ett långsiktigt perspektiv i åtanke. Därför är det även viktigt att ledningen lyssnar på sin personal, eftersom det är frontpersonalen som har kontakt med gästerna och då har möjlighet att identifiera problem och komma med förslag till förbättringar.

På H1 förs klagomålen automatiskt vidare till avdelningsansvarig på respektive avdelning genom deras webbaserade system där alla klagomål registreras (Samtliga respondenter, H1), och receptionschefen på H2 berättar att hon gärna vill att klagomålen förs vidare oavsett om de är lösta eller inte då hon anser att det är angeläget att hon vet vad som hänt i det fall någon gäst hör av sig i efterhand. Hotellchefen på H4 menar att samma klagomål endast får inträffa en gång och går därför vidare med de klagomål hon anser kan åtgärdas. Dock hävdar samtliga respondenter på hotellen att klagomål enbart diskuteras vid behov, det vill säga om något specifikt inträffat eller om flera klagomål av samma karaktär inkommit. Det är därför av stor vikt att klagomålen registreras och är lättillgängliga, vilket vi anser är svårare på de hotell som ej har lika välutvecklade system för registrering som exempelvis H1.

Vid specifika tillfällen då frontpersonalen inte kan lösa ett klagomål kan ledningens delaktighet vara den avgörande faktorn som gör gästen nöjd (Hoffman & Chung 1999). Hotellchefen på H1 ger ett exempel från den egna verksamheten genom att berätta om en missnöjd gäst som inte godtog de lösningar som frontpersonalen kunde erbjuda, utan enbart ville få kontakt med ledningen. När hotellchefen erbjöd sig att sitta ner och tala med gästen över en kopp kaffe ändrade han inställning till hotellet och blev istället positiv. Hotellchefen menar att detta berodde på att han var imponerad över ledningens delaktighet, att hon tog sig tid för honom, och faktiskt tog honom på allvar. Detta förespråkas av bland annat Hoffman & Chung (1999) vilka gjort en studie vars resultat visade att ledningens delaktighet inom just hotellbranschen var alldeles för liten.

Sammanfattningsvis är ledningens delaktighet och deras intresse viktigt i klagomålsprocessen då det skapar uppfattningen att företaget är fullt inriktade på att ge god servicekvalitet och att klagomålshantering även tas på allvar.

Ledningens delaktighet och engagemang har även påverkan på hur mycket vikt frontpersonalen väljer att lägga vid processen, vilket gör att ledningen måste visa viljan att vara närvarande och att finnas som stöd (Jenkins 1992). Samtliga respondenter menar att det är viktigt att föra klagomål vidare, medan vissa hävdar att klagomål lätt kan glömmas bort och falla mellan stolarna. Detta säger oss att viljan att föra klagomålen vidare finns, men att inga tydliga riktlinjer har ställts upp för att säkerställa att de klagomål som har störst betydelse för ledningen faktiskt förs vidare.

Vidare följer ett avsnitt om hur det på de undersökta hotellen arbetas med klagomål på ledningsnivå, och hur organisatoriskt lärande kan hjälpa hotell att tänka långsiktigt kring processen.

4.7 Missnöje föder kunskap

Det är viktigt att ta tillvara på den kunskap som kundernas klagomål kan bidra med för att på så sätt kunna arbeta fram konkurrenskraftiga och långsiktiga strategier (Chan 2003). Som tidigare nämnt tar H1 fasta på den information kring klagomål som kommer in från deras kunder och för inte bara in klagomålen i ett datasystem, utan kan även där registrera förbättringsförslag, vilket gör att förslagen inte glöms bort eller stannar hos en chef som sedan har så mycket att göra att han eller hon glömmet bort förslaget (Samtliga respondenter, H1). Hotellchefen på H1 menar också att de lär sig mycket av klagomål varpå receptionschefen på samma hotell säger att hon hanterar klagomål betydligt bättre idag än vad hon gjorde när hon började arbeta på hotellet för sex år sedan.

På de hotell som undersökts har ledningen inte tydligt uttalat att det är en specifik typ av kunskap som organisationen försöker samla in utan alla typer av klagomål och förslag är lika viktiga. Respondenterna på samtliga hotell förutom H2 uppger även att det ibland inte finns tid att registrera de klagomål som kommer in och att de därför glöms bort eller att klagomålet anses vara så pass litet att det inte behöver registreras. Forskarna Vos et al. (2008) menar att det dessvärre är så att många företag idag fokuserar på att behandla klagomålet på ett snabbt och effektivt sätt för att kunden ska bli nöjd men att organisationen sedan inte tar tillvara på alla klagomål och samlar och analyserar dessa för att kunna lära sig av dem. Detta leder till att organisatoriskt lärande aldrig kommer ske och organisationen kan ha svårt att bli långsiktigt konkurrenskraftig (Vos et al. 2008).

Genom att ta tillvara på alla klagomål som företagen får från sina kunder kan företaget lära sig vad det är kunderna efterfrågar och på så sätt använda informationen för att göra förändringar i organisationen som gynnar företaget på lång sikt (Tantawy & Losekoot 2001). Hotellchefen på H1 berättar att de för in alla klagomål och hur de har kompenserats i sitt datasystem, på så sätt kan frontpersonalen sedan sätta sig tillsammans med receptionschefen och diskutera om kompensationen har varit rimlig eller inte och hur klagomålet istället borde kompenserats, om det visar sig att receptionisten kompenserat för mycket. Receptionisterna på H2 för som tidigare nämnt in alla klagomål i en bok som finns liggande i receptionen och hotelldirektören berättar att kompensationerna också noteras, men mest för revisionens skull och inte för att kunna användas som ett underlag för analys och lärande. Tax och Browns (1998) studie säger att det tyvärr är vanligt att företag låter bli att dokumentera klagomål för att sedan kunna analysera dem och göra någon slags uppföljning.

Genom att sätta upp direktiv för personalen om vilken typ av kunskap som behöver samlas in kan personalen vara lyhörd och leta efter denna kunskap, dels genom att lyssna på kunderna, men också genom att komma med egna förslag (Chan 2003), vilket enligt egen tolkning skulle kunna vara en indikation på att riktlinjer kan vara aktuella för att frontpersonalen ska veta vilken information ledningen menar är viktig att de för vidare. Om ledningen på ett företag inte prioriterar att samla in frontpersonalens kunskap är det endast individen som lär sig istället för att hela organisationen kan dra nytta av den kunskap som kommer in via ett klagomål (Yang 2003). Genom att anställda glömmer bort eller avsiktligen väljer att inte registrera vissa klagomål kan de gå miste om ny kunskap vilket gör att företagets arbetssätt även kan bli föråldrat och leda till förlorad konkurrenskraft (Baker & Sinkula 2002).

Hotellchefen på H3 berättar att anställda på veckomöten ges chansen att prata om klagomål och olika problem som uppstått och att de på så sätt kan lära sig av varandra. Däremot sker inget långsiktigt lärande i och med att alla klagomål inte skrivs ner och inte heller hur gästerna blivit kompenserade. På H1 tar personalen med sig de klagomål som uppstått under den gångna månaden till ett avdelningsmöte som sker varje månad, där får också varje avdelning välja ut en sak som de tycker att de gjort bra under den gångna månaden vilket exempelvis kan vara hur de löst ett problem. På mötet delar de sedan med sig av detta till sina kollegor och på så sätt sprids denna kunskap i hela organisationen (Hotellchef, H1). Vos et al. (2008) rekommenderar att ett företag tar sig tid att analysera klagomål som kommer in och därefter skapar en åtgärdsplan för att förhindra att de inträffar igen.

Ledningen på H1 har en fördel då de med sitt webbaserade system kan dra ut statistik på hur klagomålen sett ut, hantera flera klagomål och på så sätt prioritera vilka problem som bör tas itu med först. De hotell som inte skriver ner klagomål systematiskt har därför inte möjlighet att se mönster på samma sätt.

Sammanfattningsvis har ingen i ledningen på de undersökta hotellen några klara direktiv på vilken slags kunskap de vill samla in, vilket vi anser kan göra det svårt för frontpersonalen att avgöra på egen hand, då de inte har någon utbildning i klagomålshantering eller direktiv uppifrån gällande vilken information som prioriteras.

Slutligen följer ett avsnitt för att belysa klagomål som en resurs genom vilken ett företag kan uppmärksamma förbättringsområden, samt en kortare redogörelse för hur klagomål använts för att göra förändringar på de olika hotell som undersökts.

4.8 Klagomål, en möjlighet till förändring

Att aktivt arbeta med klagomålshantering stärker en organisations konkurrensfördelar och bör därför inte ses som en kostnad för ett hotell, utan snarare som en investering som leder till att hotellet kan göra förbättringar i organisationen och därmed undvika framtida misstag (Firnstahl 1989; Kandampully & Duddy 2001). Ledningen på H1 tar vid större problem, som kräver omfattande förändringar, upp klagomålen på strategimöten för att diskutera lösningar, berättar hotellchefen på H1 och ger renoveringar och ombyggnation som exempel. På H2 har klagomål lett till förändringar bland annat genom renovering av rum, och i samband med renovering har det även inretts fler rum med dubbelsängar, vilket efterfrågats av gäster (Receptionschef, H2). Hotellchefen på H3 berättar att de har bytt ut sitt Internet då de fick mycket klagomål på att det inte fungerade innan och att de dessutom vid klagomål gällande att något saknas på rummen eller i frukosten försöker köpa in detta för att tillfredsställa sina gäster. Receptionisten på H4 berättar att det oftast är småsaker som förändras tack vare klagomål såsom exempelvis att något som saknats i frukosten köps in. Enligt Hart et al. (1990) bör personalen meddela de gäster som avlagt klagomål som sedan leder till förändringar, detta för att gästerna ska känna sig delaktiga och att de har haft möjlighet att påverka. Huruvida de hotell som undersökts meddelar gäster när deras synpunkter lett till förändringar är dock inget vi funnit svar på.

Sammanfattningsvis finns viljan att lära sig av klagomål hos samtliga undersökta hotell, dock är de arbetssätt som används inte alltid de som främjar lärande på bästa sätt. Det finns som tidigare nämnt inga direktiv på vilken kunskap som är viktig att samla in och ingen policy som säger att klagomål ska analyseras. Kandampully och Duddy (2001) menar att företag ständigt måste arbeta med förbättringar av sina system, processer och personal för att kunna vara konkurrenskraftiga och marknadsledande, vilket visar att det är viktigt att de hotell som undersökts ständigt strävar efter förbättring inom klagomålshantering som med hjälp av värdefull kunskap kan bidra till att de blir ännu bättre.

5. Slutsatser och diskussion

I detta avslutande kapitel kommer vi att redovisa de slutsatser vi kommit fram till med hjälp av den analys som utförts och även ge förslag till vidare forskning. Detta för att läsaren ska kunna få en sammanfattning över de resultat vi kommit fram till med hjälp av den studie som utförts.

Syftet med denna uppsats har varit att undersöka hur processen för klagomålshantering ser ut inom hotellbranschen, för att ta reda på om frontpersonal för vidare klagomål till ledningsnivå. Med studien ville vi undersöka om ledningen ser klagomål som något positivt som kan hjälpa dem att göra förändringar.

Utifrån den studie som utförts har vi noterat att de hotell som undersökts är införstådda med vikten av fungerande klagomålshantering, men att samtliga arbetar på olika sätt för att säkerställa att god kvalitet upprätthålls. Vi menar att H1 med sitt webbaserade system ligger i framkant vad gäller hantering av klagomål bland de hotell som undersökts, detta då de klagomål som kommer in registreras och förs vidare till ansvarig direkt i systemet. Utöver H1 arbetar resterande hotell mindre systematiskt med klagomålshantering och kommunicerar framförallt muntligt med varandra om någonting har inträffat. Vissa av hotellen noterar även de klagomål som kommer in, i en bok i receptionen. Vi ser dock en tydlig problematik med denna typ av registrering då vi menar att det finns en risk att frontpersonalen på grund av tidsbrist inte går igenom det som står i boken. Med det system som H1 använder sig av är det lättare att ta vara på den feedback som ges då ansvarig för klagomålet enkelt kan se vad som behöver åtgärdas.

Dessutom blir ledningen på ett enklare sätt aktiva deltagare i processen då ärenden på ett enkelt sätt förs vidare till dem direkt, och systemet är lättillgängligt via Internet.

Vår studie har vidare åskådliggjort att ledningen på samtliga hotell är delaktiga i klagomålsprocessen. Samtliga respondenter från receptionen uppger att ledningen stöttar dem om det skulle behövas, och att klagomål förs upp till diskussion vid möten. Ledningen på de undersökta hotellen har även uttryckt en önskan om att klagomål förs vidare från frontpersonal, både för att få information om vad som inträffat och för att kunna göra förbättringar.

Trots ledningens delaktighet menar samtliga respondenter att frontpersonalen har det största ansvaret för att första delen av processen ska fungera tillfredsställande, det vill säga, mötet med kunden. Frontpersonalen har enligt egna utsagor det ansvar de behöver för att hantera processen väl då de har mandat att kompensera gäster vid behov. Den studie vi utfört visar dock att utbildning i klagomålshantering inte prioriteras, vilket enligt teorin är en förutsättning för att klagomålen ska kunna hanteras effektivt. Vi finner det därför anmärkningsvärt att ledningen på samtliga hotell menar att de lägger stor vikt vid klagomål och sedan väljer att inte fokusera på utbildning inom området. Utbildning skulle kunna hjälpa nyanställda på företaget att förstå vad som förväntas av dem samt öka personalens engagemang inom klagomålshantering.

Nära besläktat med utbildning är policys och riktlinjer för hur klagomålshanteringen ska gå till, vilket de intervjuer som utförts visat att inga av de undersökta hotellen har implementerat. De undersökta hotellen intar istället ett organiskt angreppssätt vilket syftar till att implementera en stark organisationskultur som ska lära medarbetarna hur de ska bete sig och uppträda mot kunder samt vilka värderingar som organisationen har. Vi ser däremot att riktlinjer skulle kunna effektivisera hotellens system genom att exempelvis låta den som tar emot ett klagomål få det övergripande ansvaret för att klagomålet åtgärdas och följs upp.

Trots att varken utbildning och riktlinjer är något som används på hotellen som undersökts visar ledningen på samtliga hotell en positiv inställning till klagomål och att ta vara på dem för att kunna göra förändringar. Det som fått oss att ifrågasätta att den positiva inställningen finns på alla nivåer inom de olika hotellen, och inte bara hos ledningen, är då vi inte upplevt samma entusiasm för klagomål hos den frontpersonal som intervjuats. Detta anser vi dock kan bero på att frontpersonalen dagligen tar emot klagomål och därför har svårare att upprätthålla samma positiva syn som ledningen, vilket är en intressant observation.

En sådan tolkning visar också att ledningen har stor betydelse för klagomålshanteringsprocessen då ledningen med en positiv inställning måste bli bättre/hitta nya metoder att sprida denna inställning till samtliga i organisationen, så att det arbetas efter samma mål. Samtliga från receptionen argumenterar för att de lär sig hur de ska hantera klagomål och vilken typ av kompensation de bör dela ut för att gästen ska bli nöjd, medan endast ledningen uttrycker vikten av att klagomål kan fungera lärande i hela organisationen och leda till större förändringar. Att skapa en förståelse om hur viktiga klagomålen är för organisationen som helhet skulle därför kunna göras med hjälp av exempelvis utbildning. Ledningen på de undersökta hotellen bör även utveckla klagomålsprocessen för att hela organisationen således ska bli bättre på att samla in och analysera klagomål vilket skulle tillhandahålla värdefull information för att kunna göra vidare förändringar.

Denna studie har visat att ledningen på de hotell som undersökts arbetar på olika sätt med att samla in klagomål. Inga av hotellen använder sig av riktlinjer för processen och utbildning är heller inget som prioriteras. Trots detta har studien visat att samtliga respondenter är nöjda med hur klagomålsprocessen ser ut i dagsläget men intervjuerna har även gett oss information om att ledningen på samtliga hotell har funderingar på att göra förändringar i vissa delar av processen. Detta tyder på att ledningen på hotellen ser möjligheter att utvecklas inom klagomålshantering vilket teorin starkt förespråkar att man ständigt gör.

Studien har bidragit till att lyfta fram vikten av att arbeta långsiktigt med klagomålshantering då det leder till nöjda kunder såväl som hjälper organisationer att göra förändringar. Då vi undersökt fyra hotell anser vi oss kunna tala generellt om hotellbranschen i Helsingborg då vi fått insikt i hur dessa fyra olika hotell arbetar. Eftersom kedjehotellen även har hotell över hela Sverige så menar vi att sannolikheten är stor för att de arbetar på liknande sätt även i andra städer.

Då vår studie bygger på vad de olika respondenterna säger sig göra så skulle det vara intressant att undersöka om ledningen faktiskt gör det de säger. Vi ställer oss frågande till om de undersökta hotellens funderingar på att göra förändringar enbart nått planeringsstadiet och om dessa faktiskt kommer att implementeras. Att undersöka detta är dessvärre en mer komplicerad uppgift då det skulle krävas tillgång till diverse interna dokument och observationer djupt inne i organisationerna. En sådan studie är däremot högst relevant för att kunna få ut den mest värdefulla och sanningsenliga informationen.

En annan intressant aspekt skulle vara att undersöka om hotell i andra delar av världen arbetar på samma sätt som våra studieobjekt eller om de har andra arbetssätt som hotell i Sverige skulle kunna lära sig av.

Då vår frågeställning grundat sig i att undersöka hur klagomålsprocessen ser ut inom hotellbranschen och hur klagomål sedan används som en resurs på ledningsnivå, har vi med hjälp av hotell som studieobjekt kunnat dra slutsatser och få värdefull information om hur det fungerar inom en viss del av servicebranschen. Vidare forskning kring hur ledningen arbetar med klagomålshantering som ett strategiskt verktyg skulle därför också vara intressant att göra i andra typer av serviceföretag, exempelvis genom att göra en jämförelse mellan olika branscher som alla fokuserar på att sälja samma produkt, närmare bestämt service.

6. Källförteckning

6.1 Skriftliga källor

Argyris, C. & Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning*. Reading, MA: Addison-Wesley

Baker, W.E. & Sinkula, J.M. (2002). Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box. *Journal of Market Focused Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 5-23

Barlow, J. & Møller, C. (1996). *Klagomålet är en gåva! Kundvård som strategiskt verktyg*. Werner Söderström OY: Borgå

Bitner, M.J., Booms, B.H. and Stanfield Tetreault, M. (1990). The service encounter: diagnosing favourable and unfavourable incidents. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No.1, pp. 71-84

Boshoff, C. & Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 63-90

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 1:3, Malmö: Liber

Cangelosi, V.E. & Dill, W.R. (1965). Organizational Learning: Observations Toward a Theory. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10, No. 2, pp. 175-203

Chan C. C. A. (2003). Examining the relationships between individual, team and organizational learning in an Australian hospital. *Learning in Health and Social Care*, Vol. 2, No. 4, pp. 223-235

Firnstahl, T.W. (1989). My Employees Are My Service Guarantee. *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 1

Grönroos, C. (2008). *Service Management och marknadsföring- Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Upplaga 2:1, Malmö: Liber

Hart, C.W.L., Heskett, J.L. and Sasser, W.E. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 4, pp. 148-156

Hoffman, K.D. & Chung B.G. (1999). Hospitality Recovery Strategies: Customer Preference Versus Firm Use. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 23, No. 1, pp. 71-84

Homburg, C. & Fürst, A. (2005). How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach. *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 3, pp. 95-114

Jenkins, K.J. (1992). Service quality in the skies. *Business Quarterly*, Vol. 57, No. 2, pp. 13-18

Johnston, R. (2001). Linking complaint management to profit. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 60-69

Kandampully, J. & Duddy, R. (2001). Service System: A Strategic Approach to Gain a Competitive Advantage in the Hospitality and Tourism Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol. 2, No. 1, pp. 27-47

Karatepe, O.M. & Ekiz, E.H. (2004). The effects of organizational responses to complaints on satisfaction and loyalty: a study of hotel guests in Northern Cyprus. *Managing Service Quality*, Vol. 14, No. 6, pp. 476-486

La, K.V. & Kandampully, J. (2004). Market oriented learning and customer value enhancement through service recovery management. *Managing Service Quality*, Vol. 14, No. 5, pp. 390-401

Magnini, V.P. & Ford, J.B. (2004). Service failure recovery in China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16, No. 5, pp. 279-286

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, pp. 14-36

Parasuraman, A., Berry, L.L. and Zeithaml, V.A. (1991). Understanding customer expectations of service. *Sloan Management Review*, Vol. 32, No. 3, pp. 39-48

Repstad, P. (1999). *Närhet och distans – Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur

- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber
- Simons, J.V. & Kraus, M.E. (2005). An Analytical Approach for Allocating Service Recovery Efforts to Reduce Internal Failures. *Journal of Service Research*, Vol. 7, No. 3, pp. 277-289
- Smith, J.S. & Karwan, K.R. (2010). Empirical Profiles of Service Recovery Systems: The Maturity Perspective. *Journal of Service Research*, Vol. 13, No. 1, pp. 111-125
- Spreng, R A., Harrell, G.D. & Mackoy, R.D. (1995). Service recovery: impact on satisfaction and intentions. *Journal of Services Marketing*, Vol. 9, No. 1, pp. 15-23
- Tantawy, A & Losekoot, W. (2001). An Assessment of Key Hotel Guest Contact Personnel in Handling Guest Complaints. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Vol. 1, No. 4, pp. 21-43
- Tax, S.S. & Brown, S.W. (1998). Recovering and learning from service failure. *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 1, pp. 75-88
- Tax, S.S., Brown S.W. & Chandrashekeran, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 2, pp. 60-76
- Thurén, T. (1997). *Källkritik*. Liber: Stockholm
- Vos, J.F.J., Huitema, G.B. & de Lange-Ros, E. (2008), How organisations can learn from complaints. *The TQM Journal*, Vol. 20 No. 1, pp. 8-17
- Yang, J-T. (2003). Qualitative knowledge capturing and organizational learning: two case studies in Taiwan hotels. *Tourism Management*, No. 25, pp. 421-428
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 2, pp. 31-46

6.2 Muntliga källor

Intervjuer med hotellchef/hotelldirektör:

H1: 2011-04-14, kl 14:00

H2: 2011-04-15, kl 10:30

H3: 2011-04-06, kl 11:00

H4: 2011-04-12, kl 10:00

Intervjuer med receptionschef:

H1: 2011-04-19, kl 10:00

H2: 2011-04-12, kl 13:00

Intervjuer med frontpersonal:

H1: 2011-04-27, kl 11:00

H2: 2011-04-20, kl: 14:30

H3: 2011-05-03, kl 11:00

H4: 2011-05-02, kl 09:00

7. Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide – Hotelldirektör/Hotellchef, H3 och H4

Innan intervjun:

- Är det okej att vi spelar in intervjun?
- Är det okej att vi antecknar under tiden?
- Är det okej att vi nämner ert och hotellets namn i vårt arbete?
- Är det okej att vi kontaktar er under arbetets gång ifall vi har fler frågor?

Intervjufrågor:

- Vad heter du?
- Vilken position har du på företaget? – arbetsuppgifter, ansvarsområden, hur länge har du jobbat där.
- Kan du berätta lite om hotellet? (hur många rum?, del av en kedja?)
- Vilka är era huvudkonkurrenter?
- Hur många jobbar på hotellet?
- Hur många kunder brukar ni ha som stannar hos er, belägningsgrad?
- Hur stor vikt lägger ni vid klagomålshantering?

- Hur många kunder klagar? För ni någon statistik över klagomål?
- Är det enkelt för en kund att föra fram sina klagomål till er?
- Vad gör ni när en kund är missnöjd och klagar? Hur ser processen ut?
- Delar ni ut enkäter/undersökningar gällande deras vistelse?
- Vad är de vanligaste klagomålen från era kunder? (utomstående faktorer/något som kan påverkas?)
- Hur ser kompensationen ut? En ursäkt – avdrag på priset – middag på stan?

- Hur många arbetar frontline? Arbetar man ofta själv eller mer än en person?
- Har frontlinepersonal mandat att ge kompensation?
- Utbildas personal i att ta hand om klagomål? Och i så fall hur?
- Hur kommunicerar ni i personalen med varandra inom företaget?

- Finns det någon nedskrivnen policy/direktiv för hur ni gör vid klagomål? (på både ledningsnivå och frontlinenivå)
- Om riktlinjer/policys finns, hur får personalen ta del av dem/den?
- Uppdateras dessa policys?
- Hur säkerställs det att personalen följer dessa riktlinjer?
- Förs klagomålen vidare från frontlinepersonal och upp i organisationen?
- Vet frontlinepersonal vem som ska kontaktas vid klagomål – hur är vägen i organisationen? Hur kommer man rätt?
- Om klagomål förs vidare, arbetar ni då med dem på ledningsnivå? Och i så fall hur?
- Hur ofta träffas ledningen och hur många är med på mötena och vilka är det?
- Tar ni upp klagomål vid ledningsmöten?
- Ses klagomål som något positivt eller negativt?
- Finns det risk för att klagomål ignoreras?
- Har ni något/några exempel på hur klagomål som kommit in till er använts vid förändringsarbete?
- Anser ni att ni arbetar med klagomålshantering på ett bra sätt? eller finns det något ni skulle vilja ändra på?
- Hur påverkas klagomålshanteringsprocessen av att ni är en del av en kedja?
- Hade det sett annorlunda ut om ni inte varit en del av en större kedja?

Bilaga 2. Intervjuguide – Hotelldirektör, H2, Hotellchef, H1 och Receptionschef, H1

Innan intervjun:

- Är det okej att vi spelar in intervjun?
- Är det okej att vi antecknar under tiden?
- Är det okej att vi nämner ert och hotellets namn i vårt arbete?
- Är det okej att vi kontaktar er under arbetets gång ifall vi har fler frågor?

Intervjufrågor:

- Vad heter du?
- Vilken position har du på företaget? – arbetsuppgifter, ansvarsområden, hur länge har du jobbat där.
- Vad betyder servicekvalitet för dig?
- Kan du berätta lite om hotellet? (hur många rum?, del av en kedja?)
- Vilka är era huvudkonkurrenter?
- Hur skiljer ni er från era konkurrenter, vilka är era konkurrensfördelar?
- Hur många jobbar på hotellet?
- Är ni kvalitetscertifierade, eller har ni någon annan typ av certifiering?
- Hur många kunder brukar ni ha som stannar hos er, beläggningsgrad?
- Hur vet ni/tar ni reda på vad kunden vill ha?
- Är detta en hierarkisk organisation eller en platt organisation?
- Har hotellet mycket självstyre eller kommer det mycket direktiv uppifrån från den centrala organisationen?
- Hur ser kommunikationen mellan hotellet och den centrala organisationen ut?
Diskuterar ni klagomål och hur man kan göra förbättringar?
- Hur stor vikt lägger ni vid klagomålshantering?
- Hur arbetar ni med kundservice utöver klagomålshantering (sådant som ger mervärde för era gäster, ex telefonväckning eller bordsbokning på restaurang, tips om besöksmål)?

- Hur många kunder klagar? För ni någon statistik över klagomål?
- Vilka olika typer av klagande kunder finns det? (ex. oärliga som bara vill bo billigare, de som inte vill ha kompensation alls och bara vill att problemet åtgärdas, de som inte klagar alls utan skriver på Internet när de kommer hem...)
- Är det enkelt för en kund att föra fram sina klagomål till er?
- Vad gör ni när en kund är missnöjd och klagar? Hur ser processen ut?
- Delar ni ut enkäter/undersökningar gällande deras vistelse?
- Vad är de vanligaste klagomålen från era kunder? (utomstående faktorer/något som kan påverkas?)
- Hur ser kompensationen ut? En ursäkt – avdrag på priset –middag på stan?
- Är ni mycket benägna att dela ut kompensation till kunder eller är ni mer restriktiva?

- Hur många arbetar frontline? Arbetar man ofta själv eller mer än en person?
- Hur ser ni på frontlinjepersonalens roll i servicemötet/kundmötet? Hur stort ansvar har de för att servicemötet fungerar bra?
- Är frontlinjepersonalens kundbemötande viktigt och vad tror ni händer om kunden får ett mindre bra bemötande?
- Tror du att det är möjligt att frontlinjepersonalen antar en försvarsställning när en kund klagar istället för att försöka hjälpa kunden?
- Har frontline-personal mandat att ge kompensation?
- Delar ni ut någon typ av bonus till personal som gjort ett riktigt bra jobb (det kan vara både beröm eller någon annan typ av bonus)?
- Utbildas personal i att ta hand om klagomål? Och i så fall hur?
- Hur lär ni er av dem klagomål som kommer in?
- Hur kommunicerar ni i personalen med varandra inom företaget?

- Finns det någon nedskrivna policy/direktiv för hur ni gör vid klagomål? (på både ledningsnivå och frontlinenivå)
- Om riktlinjer/policys finns, hur får personalen ta del av dem/den?
- Uppdateras dessa policys/riktlinjer?
- Hur säkerställs det att personalen följer dessa riktlinjer?
- Förs klagomålen vidare från frontlinjepersonal och upp i organisationen?

- Vet frontlinepersonal vem som ska kontaktas vid klagomål – hur är vägen i organisationen? Hur kommer man rätt?
- Om klagomål förs vidare, arbetar ni då med dem på ledningsnivå? Och i så fall hur?
- Hur ofta träffas ledningen och hur många är med på mötena och vilka är det?
- Tar ni upp klagomål vid ledningsmöten?
- Ses klagomål som något positivt eller negativt?
- Finns det risk för att klagomål ignoreras?
- Har ni något/några exempel på hur klagomål som kommit in till er använts vid förändringsarbete?
- Anser ni att ni arbetar med klagomålshantering på ett bra sätt? eller finns det något ni skulle vilja ändra på?
- Hur påverkas klagomålshanteringsprocessen av att ni är en del av en kedja?
- Hade det sett annorlunda ut om ni inte varit en del av en större kedja?

Bilaga 3. Intervjuguide – Receptionschef, H2

Innan intervjun:

- Är det okej att vi spelar in intervjun?
- Är det okej att vi antecknar under tiden?
- Är det okej att vi nämner ert och hotellets namn i vårt arbete?
- Är det okej att vi kontaktar er under arbetets gång ifall vi har fler frågor?

Intervjufrågor:

- Vad heter du?
- Vilken position har du på företaget? – arbetsuppgifter, ansvarsområden, hur länge har du jobbat där.
- Hur stor vikt lägger ni vid klagomålshantering?
- Vad är din roll i klagomålshanteringen?

- Hur många kunder klagar? För ni någon statistik över klagomål?
- Är det enkelt för en kund att föra fram sina klagomål till er?
- Vad gör ni när en kund är missnöjd och klagar? Hur ser processen ut?
- Delar ni ut enkäter/undersökningar gällande deras vistelse?
- Vad är de vanligaste klagomålen från era kunder? (utomstående faktorer/något som kan påverkas?)
- Hur ser kompensationen ut? En ursäkt – avdrag på priset – middag på stan?

- Hur många arbetar frontline? Arbetar man ofta själv eller mer än en person?
- Har frontlinepersonal mandat att ge kompensation?
- Utbildas personal i att ta hand om klagomål? Och i så fall hur?
- Hur kommunicerar ni i personalen med varandra inom företaget?

- Finns det någon nedskrivna policy/direktiv för hur ni gör vid klagomål? (på både ledningsnivå och frontlinenivå)
- Om riktlinjer/policys finns, hur får personalen ta del av dem/den?
- Uppdateras dessa policys?

- Hur säkerställs det att personalen följer dessa riktlinjer?
- Förs klagomålen vidare från frontlinepersonal upp i organisationen?
- Vet frontlinepersonal vem som ska kontaktas vid klagomål – hur är vägen i organisationen? Hur kommer man rätt?
- Om klagomål förs vidare, vet du då om dessa arbetas med på ledningsnivå? Och i så fall hur? Räknas din roll som en del av ledningen? Är du då med i detta arbete?
- Hur ofta träffas ledningen och hur många är med på mötena och vilka är det?
- Tar ni upp klagomål vid ledningsmöten?
- Ses klagomål som något positivt eller negativt?
- Finns det risk för att klagomål ignoreras?
- Har ni något/några exempel på hur klagomål som kommit in till er använts vid förändringsarbete?
- Anser ni att ni arbetar med klagomålshantering på ett bra sätt? eller finns det något ni skulle vilja ändra på?
- Hur påverkas klagomålshanteringsprocessen av att ni är en del av en kedja?
- Hade det sett annorlunda ut om ni (inte) varit en del av en större kedja?
- Känner du att personalen kommer till dig när det kommer in klagomål (vågar de eller sopas det under mattan)?

Bilaga 4. Intervjuguide – Frontpersonal, H1 - H4

Innan intervjun:

- Är det okej att vi spelar in intervjun?
- Är det okej att vi antecknar under tiden?
- Är det okej att vi nämner ert och hotellets namn i vårt arbete?
- Är det okej att vi kontaktar er under arbetets gång ifall vi har fler frågor?

Intervjufrågor:

- Vad heter du?
- Vilken position har du på företaget? – arbetsuppgifter, ansvarsområden, hur länge har du jobbat där.
- Vad betyder servicekvalitet för dig?
- Kan du berätta lite kort om hotellet? (hur många rum?, del av en kedja?)
- Hur vet du som receptionist hur du ska möta kundens förväntningar på ett bra sätt? Vet du vad gästen vill ha?
- Får du mycket direktiv uppifrån eller har du fria tyglar att hantera gäster som du själv vill?
- Har du som receptionist någon kontakt med den centrala organisationen och i så fall hur?
- Tar du någon kontakt med den centrala organisationen när du får in ett klagomål?
- Hur stor vikt lägger du vid klagomålshantering? Hur mycket tid lägger du på det?
- Talar ni mycket om klagomålshantering på möten och i vardagen?
- Hur arbetar du med kundservice utöver klagomålshantering (sådant som ger mervärde för era gäster, ex telefonväckning eller bordsbokning på restaurang, tips om besöksmål)?
- Upplever du att många kunder klagat eller är de flesta nöjda?
- Vilka olika typer av klagande kunder stöter du på? (ex. oärliga som bara vill bo billigare, de som inte vill ha kompensation alls och bara vill att problemet åtgärdas, de som inte klagat alls utan skriver på Internet när de kommer hem...)
- Är det enkelt för en kund att föra fram sina klagomål till er?
- Vad gör du när en kund är missnöjd och klagat? Hur ser processen ut?
- Delas enkäter/undersökningar ut vad det gäller gästernas vistelse på hotellet?

- Vilka är de vanligaste klagomålen du tar emot från era kunder? (utomstående faktorer/något som kan påverkas?)
- Hur ser kompensationen ut? En ursäkt – avdrag på priset – middag på stan?
- Är du mycket benägen att dela ut kompensation till kunder eller är du mer restriktiv?

- Arbetar du ofta själv i receptionen eller är ni flera?
- Hur ser du på din roll som receptionist i servicemötet/kundmötet? Hur stort ansvar har du för att servicemötet fungerar bra?
- Är ditt kundbemötande viktigt och vad tror du händer om gästen får ett mindre bra bemötande?
- Händer det att du antar en försvarsställning när en kund klagar? Är det lätt att det personligt?
- Har du mandat att ge kompensation?
- Får du någon typ av bonus om du gjort ett riktigt bra jobb (det kan vara både beröm eller någon annan typ av bonus)?
- Har du fått någon utbildning i att ta hand om klagomål? Vad innehöll den i sådana fall? Vad har du lärt dig?
- Hur lär du dig av dem klagomål som kommer in?

- Finns det någon nedskrivna policy/direktiv för hur du ska göra vid klagomål?
- Om riktlinjer/policys finns, hur får du ta del av dem/den?
- För du ofta vidare klagomål till ledningen på hotellet?
- Vet du vem du ska kontakta vid klagomål – hur är vägen i organisationen? Hur kommer man rätt?
- Ser du klagomål som något positivt eller negativt?
- Finns det risk för att klagomål ignoreras?
- Har du märkt att ett klagomål har lett till förändringar i exempelvis rutiner etc.? (renovering, utbildning etc.)

- Tycker du att kunderna kompenseras på ett bra sätt eller skulle du vilja göra mer/mindre?
- Sätter ledningen begränsningar för kompensationen? Är det bra/dåligt?

- Upplever du att ledningen lyssnar på dig om du kommer med egna förslag till förbättring?
- Upplever du att ledningen stöttar dig i klagomålsprocessen? (säger de emot det du sagt, eller backar de upp dig? finns de tillgängliga om du skulle behöva stöd i processen?)
- Har du någon gång fått feedback på om du hanterar klagomål på ett bra eller sämre sätt?
- Är det något mer du skulle vilja tillägga? Någon om klagomålsprocessen som du tänkt på under intervjun nu?