



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management



Service recovery utifrån ett kundorienterat synsätt

En studie om SAS

Tara Emamgholi-Zadeh

Emma Emanuelsson

Ali Jalalian

Handledare:

Ulrika Westrup

Veronika Åberg

Kandidatuppsats

SMKK 01

15 högskolepoäng

VT 2011

Sammanfattning

Titel: Service recovery utifrån ett kundorienterat synsätt

Författare: Tara Emamgholi-Zadeh, Emma Emanuelsson, Ali Jalalian

Kurs: SMKK01

Handledare: Ulrika Westrup och Veronica Åberg

Bakgrund: I en perfekt värld uppstår det aldrig något fel i serviceprocessen, verkligheten ser däremot annorlunda ut. Det är när ett misstag begåtts eller ett fel uppstått som ett tjänsteföretags åtagande mot kunden sätts på prov (Grönroos 2008, s. 129). Kundens klagomål kan drabba ett företag, därför bör företag ta hänsyn till detta och hantera klagomålen systematiskt.

Syfte: Syftet är att undersöka hur service recovery system utvecklas utifrån kundens perspektiv i den dynamiska flygbranschen.

Metod: Det empiriska materialet är insamlat genom två djupintervjuer, dessa har gjorts med managerna Gitte Gylokay och Catharina Kumlin på Customer Relation avdelningen på Kastrup samt Arlanda. Vi har även genomfört åtta kortare intervjuer med frontlinjepersonal på biljettkontoret på Kastrup i Köpenhamn. Som komplettering till dessa intervjuer har vi använt oss av dokumentanalys genom att analysera SAS hemsida.

Teori: Den teoretiska referensramen är grundad utifrån vetenskapliga artiklar samt böcker.

Slutsatser: Genom att analysera teorin och det empiriska materialet kan vi dra slutsatsen att effektiv service recovery utifrån ett kundorienterat synsätt är förutsättningen för att ett tjänsteföretag ska nå framgång och skapa starka konkurrensfördelar. Undersökningen visar även på hur viktigt det är att frontlinjepersonalen har en handlingsfrihet samt inblick i företagets system för klagomålshantering för att snabbare kunna lösa kundens problem.

Nyckelord: Service recovery, servicemisslyckande, empowerment och process-orientering.

Förord

Uppsatsens författare vill först och främst tacka alla de på SAS som ställt upp på intervjuerna och gett oss svar på alla våra frågor som har varit bidragande till denna uppsats.

Ett speciellt tack till Gitte Gyalokay, manager på Customer Relations för SAS i Danmark, som har varit till en stor hjälp genom att vara tillgänglig under hela uppsatsens gång.

Författarna vill även rikta ett stort tack till handledarna för denna uppsats, Ulrika Westrup och Veronica Åberg som har hjälpt oss under uppsatsens skrivande med feedback samt till de vänliga som tagit sig tid att korrekturläsa och komma med nya förslag och tankar.

Ett stort TACK till er alla!

Tara, Emma & Ali
Helsingborg 24 maj 2011



Innehållsförteckning

1 Inledning.....	1
1.1 Problembakgrund.....	1
1.2 Syfte och frågeställning	2
1.3 Uppsatsens uppbyggnad	2
2 Metod	3
2.1 Val av ämne	3
2.2 Val av metod.....	3
2.3 Val av studieobjekt	4
2.4 Val av informanter.....	4
2.5 Intervju.....	5
2.6 Dokumentstudier	6
2.7 Val och användning av teori.....	6
2.8 Avgränsning.....	7
3 Teori	8
3.1 Servicemisslyckande	8
3.1.2 Servicekvalitet.....	9
3.1.3 Kundvärde genom service recovery.....	9
3.2 Empowerment.....	11
3.2.1 Personalens roll i Service recovery	12
3.3 Kundens process	13
3.3.1 Processperspektiv med kundfokus	15
3.3.2 Processförbättring eller redesign.....	16
3.3.3 Upplevd rättvisa i processen	16
3.4 Summering – målet med service recovery	17
4 Hur arbetar SAS med service recovery?	19

4.1 Servicemisslyckande och service recovery	19
4.1.1 Kundvärde genom service recovery.....	21
4.2 Empowerment.....	22
4.2.1 Den anställdes roll.....	22
4.3 Kundens process i fokus	24
4.3.1 Processperspektiv med kundfokus	28
4.3.2 Rättvisa	30
5 Slutsatser	32
6 Diskussion	35
7 Summering	37
8 Reflektioner.....	38
Källförteckning.....	39
Bilagor.....	44

1 Inledning

1.1 Problembakgrund

I en perfekt värld uppstår det aldrig något fel i serviceprocessen, verkligheten ser däremot annorlunda ut. Det är när ett misstag begåtts eller ett fel uppstått som ett tjänsteföretags åtagande mot kunden sätts på prov (Grönroos 2008, s. 129). I dagens globala marknad är det bara få företag som kan hävda att deras tjänst är så unik att den inte kan erbjudas av konkurrenterna. Det har därför blivit svårt för företag att skapa sig konkurrensfördelar endast genom att differentiera sitt tjänsteutbud (La & Kandampully 2004, s. 390). Det kommer alltid att finnas kunder som klagar, därför bör företaget skapa en strategi för att hantera detta. *Service recovery* är en strategi för att hantera misstag, misslyckanden och problem i kundrelationer (Grönroos 2008, s. 131). Med tanke på att klagomål från kunder som är missnöjda skadar företagets rykte och image, är det lönsamt för företag att erbjuda service recovery på ett förebyggande sätt. Varje situation som innebär problem för kunden ger företaget en möjlighet att visa sitt engagemang för kvalitet och de får en andra chans att ändra på kundens intryck (Lin 2010, s. 891). På vilket sätt ett företag väljer att hantera service recovery skapar plattformen för deras kundrelationer i framtiden. Detta kan förstärka kundrelationerna om det utförs på ett bra sätt eller försvaga dem i de fall de inte utförs rätt (Grönroos 2008, s. 129). För att lyckas med service recovery är det därför viktigt att ha kunnig personal som förstår innebörden av denna process. Utifrån ett processororienterat synsätt är det viktigt att fokusera på hur processer skapas. En tjänsts resultat skapas i processer och en variation i dessa påverkar företagets resultat. Genom styrning och utveckling av företagets processer kan tjänstens resultat avsevärt förbättras (Rentzhog 1998, s. 30).

Service recovery har flera olika utgångspunkter, vi har valt att lyfta fram forskarna Stephen S. Tax och Stephen W. Browns definition: ”Service recovery är en process som identifierar servicemisslyckande, effektivt löser kundernas problem, klassificerar problemens orsaker och samlar in data som kan integreras med andra prestationsmått för att möjliggöra utvärdering och förbättring av tjänstesystemet” (Tax & Brown 2002, s. 272). Aktörerna inom flygbranschen befinner sig i en föränderlig omgivning och måste ständigt differentiera sina tjänsteerbjudanden för att klara av konkurrensen. Flygbolag

konkurrerar med små marginaler och varje konkurrensfördel blir allt viktigare. I en bransch där det råder säsongsbundna variationer på efterfrågan och stor osäkerhet är det nödvändigt att upprätta system för klagomålshantering för att differentiera sig och skapa konkurrensfördelar. För att service recovery ska vara lönsamt måste systemet vara utformat efter resenärernas behov. Sambandet mellan kundernas behov när fel uppstår och företags förmåga att genom service recovery system tillgodose kundens behov, står i centrum för den här uppsatsen.

1.2 Syfte och frågeställning

Uppsatsens syfte är att få ökad kunskap och förståelse samt att undersöka hur service recovery system utvecklas utifrån ett kundorienterat perspektiv i den dynamiska flygbranschen.

Vår frågeställning lyder således: Hur kan kundperspektivet avspeglas i hanteringen av service recovery processen?

För att kunna svara på frågeställning har vi gjort en studie på hur service recovery ser ut för SAS på Kastrup i Danmark. SAS är en stor internationell aktör inom flygbranschen som har fått flertalet utmärkelser för bästa service (www.sas.dk).

1.3 Uppsatsens uppbyggnad

I kapitel två presenteras uppsatsens metod. Där beskrivs vårt tillvägagångssätt, analys av insamlat material, avgränsningar och brister i vårt tillvägagångssätt. Under val av teorier förklaras det varför vi har valt de teorier som lämpar sig bäst för att ta reda på vårt syfte samt frågeställning. Kapitel tre består av teoriavsnittet, detta är indelat i tre huvudteman, servicemisslyckande, empowerment och kundens process. I analysavsnittet appliceras de utvalda teorierna och kopplingen mellan dessa på det insamlade empiriska materialet. I kapitel fyra presenteras analysen och inleds med att ge en bild av hur SAS arbetar med kundklagomål och service recovery. Därefter undersöks detta med hjälp av den teoretiska referensramen och avslutas med våra slutsatser. Avslutningsvis har vi ett diskussions-, summerings- och reflektionsavsnitt. I diskussionsavsnittet, kapitel sex diskuteras våra slutsatser vidare. Slutligen reflekterar vi över de tankar som kommit fram under arbetets gång.

2 Metod

I detta avsnitt förklarar vi vilka metoder vi har använt oss av. Kvalitativa, semistrukturerade intervjuer samt dokumentanalyser kommer att presenteras som valda metoder. Syftet med detta metodavsnitt är att tydliggöra den metodologiska utgångspunkten, för att ge läsaren en möjlighet att tolka trovärdigheten i det insamlade materialet.

2.1 Val av ämne

Då vi som uppsatsförfattare alla läser service management, finns det ett stort intresse för service och servicemisslyckanden. Flygbranschen karaktäriseras idag av fler resenärer och ett större urval av destinationer, vilket har gjort det möjligt för flertalet mindre aktörer att komma in på marknaden och konkurrera med lågprisalternativ. Branschen påverkas också av andra händelser som ligger utanför deras kontroll som exempelvis vulkanutbrottet på Island år 2010 som stannade upp flygtrafiken i Europa. Hur bra ett flygbolag än är så går det aldrig att förhindra att det blir dåligt väder eller att det sker en naturkatastrof, som medför förseningar och inställda flyg. Därmed är det viktigt för flygbolag att kunna hantera detta på ett effektivt sätt. Då service recovery ofta används för att hantera kunders klagomål, har vi valt att närmare undersöka huruvida detta används inom flygbranschen samt hur processen är utvecklad utifrån ett kundorienterat perspektiv.

2.2 Val av metod

För att uppnå uppsatsens syfte och kunna besvara frågeställningen, används två kvalitativa metoder för att samla in information, intervjuer och dokumentstudier. Kvalitativa metoder handlar om att klargöra ett fenomenens egenskaper, mening eller innebörd medan kvantitativa metoder handlar om att fastställa mängder eller frekvens. Genom att använda kvalitativa samhällsvetenskapliga metoder skapas djupare förståelse för det valda ämnet. Vi har valt kvalitativa metoder eftersom målsättningen är att då ökad kunskap och förståelse för hur service recovery utvecklas utifrån ett kundorienterat perspektiv.

En deduktiv ansats innebär att man utgår från teorier som sedan analyseras utifrån det empiriska materialet (Bryman 2002, s. 20-21). I en induktiv ansats utgår man från det empiriska materialet, för att förbättra eller generera en ny teori. Eftersom den deduktiva ansatsen är allt för styrd och den induktiva har benägenhet att bli okontrollerad, skapar det svårigheter att enbart använda en av metoderna (Bryman 2002, s. 22). Därför har vi inte haft ett strikt induktivt eller deduktivt förhållningssätt utan kombinerat dessa två. Utifrån en preliminär teoretisk insamling har vi utformat en frågeställning, vilket understryker ett deduktivt tillvägagångssätt, där teorierna först förklaras och därefter tolkas empirin utifrån den uppsatta teoretiska referensramen. Teorierna har därför förestått empirin, för att därefter få fram ett resultat som kan bidra till ökad förståelse inom ämnet. Resultatet är ett bidrag till ökad förståelse inom ämnet vilket framhåller ett induktivt synsätt (Bryman 2002, s. 20-22). Metoderna har valts för att ge oss den information som krävs för att kunna svara på frågeställningen.

2.3 Val av studieobjekt

Vi har i denna uppsats valt att inrikta oss på hur service recovery används i flygbranschen där service och kunder är i centrum. Vi valt att studera flygbolaget SAS, då vi alla har ett stort intresse för flygbolaget samt för att vi anser det som ett relevant studieobjekt då de fått pris för att vara Europas punktligaste flygbolag år 2010. SAS har alltid varit ett flygbolag som fokuserat mycket på service och har under flera år arbetat fram system för hantering av klagomål. Som en stor internationell aktör inom flygbranschen har SAS fått flertalet utmärkelser för bästa service (www.sas.dk). Utifrån detta anser vi att SAS är ett lämpligt studieobjekt för denna uppsats.

2.4 Val av informanter

Utifrån vår frågeställning som handlar om klagomål har vi valt att intervjua managers och frontlinjepersonal på SAS. Vi har intervjuat managern på Customer Relations för SAS i Danmark, Gitte Gyalokay. Vi har dessutom gjort en telefonintervju med managern på Customer Relations för SAS i Sverige, Catharina Kumlin. Vi har även intervjuat åtta stycken medarbetare som arbetar i frontlinjen, varav en är sales manager som jobbar på SAS biljettkontor på Kastrup i Danmark. Vi har valt att inte uppge frontlinjepersonalens namn i uppsatsen, detta för att inte fokusera för mycket på

medarbetarnas personliga åsikter utan endast de gemensamma. Intervjun med Gitte Gyalokay ägde rum på Cafe Globetrotter på terminal 2 på Kastrup, där alla gruppmedlemmarna var närvarande. Telefonintervjun med Catharina Kumlin skedde hemma hos en av gruppmedlemmarna, där alla gruppmedlemmarna var närvarande. Intervjuerna med frontlinjepersonalen skedde på SAS biljettkontor på terminal 3 på Kastrup, där två av gruppmedlemmarna närvarade. Anledningen till att vi intervjuade frontlinjepersonalen var för att få deras bild av processen och om den har ett kundorienterat perspektiv.

2.5 Intervju

Vi har valt att genomföra intervjuer för att få en helhetsförståelse och dessa intervjuer ligger till grund för uppsatsens analys. Två intervjuguider har utformats, en till managerna samt en till frontlinjepersonalen (se bilaga 1 & 2). Intervjuguiderna har varit semistrukturerade och indelade i teman. Varje tema har delats upp för att göra det lättare för oss att styra intervjun men även att ge intervjupersonerna möjlighet att tala fritt.

På detta sätt har intervjuguiderna använts på ett mer flexibelt sätt och inte följts strikt, utan teman har fungerat som övergripande riktlinjer för utformningen av intervjun.

Intervjuerna med frontlinjepersonalen samt managerna för Customer Relations för SAS i Danmark genomfördes på flygplatsen i Köpenhamn. Intervjun med managern varade i ungefär 1 timme och 10 minuter. Intervjuerna med frontlinjepersonalen varade ungefär 20 minuter med varje medarbetare och genomfördes efter varandra. Vi har dessutom genomfört en telefonintervju med managern för Customer Relations för SAS i Sverige som varade i ungefär 40 minuter.

Vi valde att intervju flera medarbetare i frontlinjen för att undersöka om klagomålsprocessen har ett kundorienterat perspektiv. Anledningen till intervjun med managern för SAS i Sverige var att undersöka om synsättet på klagomålsprocessen skiljer sig åt mellan de olika managerna. Intervjuerna har spelats in och transkriberats för att det ska vara lättare att ha en överblick av materialet och för det ska vara lätt att gå tillbaka och kontrollera eventuella oklarheter. Vi har inte gjort någon kodning av

materialet eftersom intervjuerna inte varit helt strukturerade och det inte varit möjligt eller nödvändigt för oss att göra det.

2.6 Dokumentstudier

En metod som används för att analysera dokument och texter kallas innehållsanalys och är en flexibel metod som bland annat kan användas i samband med olika typer av media. Denna metod fungerar bäst då man har en klar frågeställning och vet innebörden av frågeställningen så att man lättare vet vad det är man ska analysera (Bryman, 2002, s. 190). Vi har under uppsatsen gång valt att analysera hemsidorna för SAS; sas.dk samt flysas.com/feedback. Det som har analyserats på flysas.com/feedback är ett formulär som kunder fyller i när de har synpunkter eller klagomål. Detta har gjorts för att undersöka om den är utformat på ett enkelt sätt för kunderna. Sas.dk har använts för att hämta information om SAS. Internet rymmer en stor potential som dokumentkälla, men det är viktigt att tänka på autenticitet, trovärdighet, representativitet och meningsfullhet (Bryman, 2002, s. 357). Eftersom de Internetkällor vi använt oss av främst är SAS egna hemsida är autenticitet och trovärdighet inget som vi anser kräver någon vidare undersökning, då vi endast valt att ta information om SAS från hemsidan.

2.7 Val och användning av teori

Den teoretiska referensramen består huvudsakligen av vetenskapliga artiklar som omfattar våra nyckelord, service recovery, servicemisslyckande, empowerment och processorientering. Med hjälp av dessa nyckelord har vi sökt upp artiklar via Google Scholar, EBSCOhost samt via Lunds Universitets egen artikeldatabas LibHub. Som en ingång till forskningsfältet använde vi oss av kurslitteratur som vi tagit del av tidigare under vår utbildning så som Grönroos (2008) *"Service Management"*, Lovelock & Wirtz (2007) *"Services Marketing – People, Technology, Strategy"* och Rentzhog (1998) *"Process-orientering – en grund för morgondagens organisationer"*. Vi har använt oss av ursprungskällor och reflekterat över samt granskat om en författare vidareutvecklat en annan forskares resonemang. Den teoretiska referensramen ligger som grund för resonemanget som förs i analysen.

2.8 Avgränsning

Vi har valt att avgränsa oss till att undersöka hur SAS arbetar med att hantera klagomål från kunder som flyger reguljärt. Eftersom SAS är en stor verksamhet och bedrivs i flera nordiska länder har vi gjort en ytterligare avgränsning, där vi endast undersöker SAS på Kastrup i Köpenhamn. Vi har valt att undersöka kundens process utifrån företagets perspektiv och inte ifrån kunden, då vi inte haft någon möjlighet att identifiera missnöjda kunder.

3 Teori

I detta avsnitt presenteras ämnet service recovery, vilket är relevant för uppsatsens syfte. Därefter presenteras tre huvudteman med underrubriker som vi anser är mest relevanta för vår undersökning. Vi inleder med att förklara innebörden av service recovery och servicemisslyckande.

3.1 Servicemisslyckande

Service recovery och klagomålshantering skiljer sig åt i synen på servicemisslyckande och organisationens omedelbara reaktion på det. Service recovery är ett system som används i företag för att förebygga samt hantera problem som uppstår med servicen. Eftersom de flesta missnöjda kunder är ovilliga att klaga är service recovery ett försök att lösa problemet vid servicemötet innan kunden klagar eller innan kunden lämnar servicemötet missnöjt (Tax & Brown 2002, s. 275). Klagomålshantering fokuserar istället på kundens klagomål som orsakas av ett servicemisslyckande, det vill säga efter det att problemet uppstått (Singh 1990, s. 3). När ett servicemisslyckande inträffar har ett företag möjligheten att antingen återställa kundnöjdheten och stärka kundlojaliteten eller förvärra situationen och driva kunden till konkurrenterna. Detta gör att servicemisslyckande och servicemöten är kritiska sanningens ögonblick för företagets relation med sina kunder (Smith & Bolton 1998, s. 65). En nödvändig förutsättning för service recovery är att identifiera servicemisslyckande när det inträffar. En ofta underskattad möjlighet för företag är att uppmuntra kunder att klaga när ett fel inträffar (Tax & Brown 2002, s. 274). Eftersom servicemisslyckande är oundvikligt är det viktigt för serviceföretag att proaktivt utforma strategier för att minimera effekterna av dessa misslyckanden. Effektiv service recovery minskar inverkan av misslyckandet och kan eventuellt omvandla arga och frustrerade kunder till nöjda och lojala (La & Kandampully 2004, s. 391). Risken för servicemisslyckanden är relaterad till både variationer i serviceprocessen och heterogeniteten i tjänsten (Michel 2001, s. 23).

Konsumenternas medverkan i tjänstprocessen medför mångfald och oförutsägbarhet och är en källa till osäkerhet som kan påverka det slutgiltiga utfallet av servicemötet (Lovelock 2001, s. 41). Konsumenterna har för det mesta begränsad kunskap om hur hela servicesystemet är uppbyggt. Detta för att endast en begränsad del av

serviceprocessen är synlig för kunderna, det vill säga frontlinjen. Eftersom den mesta servicen produceras och levereras av människor kan heterogeniteten hos servicearbetarna bidra till variation i servicekvaliteten (La & Kandampully 2004, s. 391).

3.1.2 Servicekvalitet

Enligt Berry (2009) har servicetillförlitlighet identifierats som en viktig faktor för kundernas uppfattning av servicekvalitetens helhet. När företaget misslyckas med en tjänsteleverans, visar detta på en brist i tjänstens tillförlighet och detta ger i sin tur en negativ effekt på den upplevda tjänstekvaliteten. Service recovery är därför en möjlighet att ändra på kundens negativa uppfattning. Undersökningar har visat på att kunderna kan vara förlåtande när en tjänst misslyckas och de är oftast villiga att ge företaget en möjlighet att rätta till sina misstag (Mack, Mueller, Crotts & Broderick 2000, s. 341). Hart, Heskett och Sasser (1990) menar att varje problem en kund har, skapar en möjlighet för företaget att bevisa sitt engagemang för service, även om företaget inte orsakat problemet.

Eftersom kunder tenderar att ge mer uppmärksamhet till en tjänsteleverantör när ett fel inträffat, är det troligt att effektiviteten av service recovery processen har en förstord effekt på kundens utvärdering av företagets servicekvalitet (Spreng, Harrel & Mackoy 1995). Effektiv service recovery har inte bara positiv effekt på kundernas tillfredsställelse utan också på kundens uppfattningar om servicekvaliteten och dess värde (Kandampully & Duddy 2000 s. 30). I vissa fall kan de kunder som är nöjda med företagets service recovery insatser bli mer lojala än de kunder som inte har upplevt ett servicemisslyckande (Brown 2000, s. 8).

3.1.3 Kundvärde genom service recovery

Hur hårt ett serviceföretag än försöker, kan de inte förhindra att exempelvis ett flyg blir försenat. Det finns inget företag som kan förhindra alla problem, men de kan lära sig att återhämta sig från dem. Hart, Heskett och Sasser (1990) hävdar att företag kan få arga och frustrerade kunder att bli lojala genom att på ett skickligt sätt hantera kundernas problem och lösa dem på ett snabbt och smidigt sätt. Detta kan även i vissa fall skapa

mer sympati för företaget än vad det hade gjort om allting hade gått smidigt och varit problemfritt från början. Alla problem som kan upptäckas och lösas av personalen ger möjlighet för företaget att vinna en kund för livet. Det kan ibland vara frestande för personalen att avfärda tillfälliga problem som anses obetydliga samt att se kunder som gnälliga. Personalen bör motstå detta för att företaget inte ska förlora sina kunder. Det är oftast mer lönsamt för företag att behålla befintliga kunder än att skaffa nya. Det är därför viktigt att personalen inte stöter bort kunderna genom att göra dem besvikna, utan istället bör deras problem åtgärdas på bästa möjliga sätt. Ett bra genomförande av service recovery är viktigt, därför bör alla i organisationen vara utbildade och ha kunskap samt motivation (Hart, Heskett & Sasser 1990, s. 149-151).

Forskning visar att kunder sällan väljer att informera företaget vid servicemisslyckanden, de engagerar sig istället ofta i aktiviteter som negativt *word of mouth*, det vill säga spridning av dåligt rykte och byte av tjänsteleverantör (Tax & Brown 2002, s. 274). Detta kan vara problematiskt eftersom företag inte kan lösa kundens problem förrän de vet vad problemet är. Det finns många olika sätt att bryta denna tystnad. Det enklaste sättet är att göra det så enkelt som möjligt för kunderna att klaga (Hart, Heskett & Sasser, 2000, s. 151). Processen kan göras mer lättillgänglig via Internet, där kunden erbjuds en snabb och bekväm lösning via företagets webbsida. För att förbättra den övergripande kundservicen och för att sänka kostnader och öka tillgängligheten i service recovery processen är det många företag som infört avgiftsfria callcenter, där kunder kan lämna sina synpunkter. En anledning till att kunder inte klagat kan vara att de har oklara förväntningar och är därför inte säkra på när ett servicefel inträffat. En strategi för att framgångsrikt lösa problemet med oklara förväntningar är att implementera och kommunicera en viss servicestandard, vilket ofta uppnås i samband med införande av garantier vid tjänsteleveransen (Tax & Brown 2002, s. 276). Företagen kan också visa att de bryr sig om sina kunder genom att fråga kunden om de är nöjda med servicen (Hart, Heskett & Sasser, 1990, s. 152). Det är viktigt att kunna identifiera problem innan de registreras av kunden. Detta är dock bara givande om företaget svarar snabbt. Enligt en undersökning gjord av Hart, Heskett och Sasser (1990) har kunder med dålig erfarenhet berättat det för cirka elva personer, medan de kunder som har positiv erfarenhet av företaget endast berättar det för cirka sex

personer. Företagets första prioritet bör vara att hjälpa missnöjda kunder omgående (Hart, Heskett & Sasser, 1990, s. 153).

3.2 Empowerment

“There is a basic philosophy here that by empowering... workers you’ll make their jobs far more interesting, and they’ll be able to work at a higher level than they would have without all that information just a few clicks away”

– Bill Gates

Empowerment innebär att ge handlingsfrihet till sina anställda, delegera ansvar till servicegivare, vilket skapar ett förtroende mellan ledning och de anställda. För att lyckas med en effektiv service recovery, bör personal vara proaktiv, planerande, tränad och ha handlingsfrihet (Lovelock & Wirtz, 2007 s. 397).

Enligt Korczynski (2001) finns det en spegel mellan kunder och frontlinjepersonalen. Om personalen exempelvis är glada, speglar detta av sig på kunderna, vilket medför en bättre service. Alltså är det första steget i ett serviceföretag att ta hand om personalen. Det kan dock vara svårare att styra personalens beteenden, eftersom det finns många viljor och många vägar att nå framgång. Korczynski menar att det finns flera punkter för att nå framgång, dessa är bland annat, empowerment, bra utbildning, utvecklat supportsystem, teamwork samt bra mätsystem som exempelvis omfattar belöning och uppmärksamhet. En vinn-vinn-vinn situation skapas då dessa punkter uppfylls, det vill säga att frontlinjepersonalen blir nöjda, vilket speglar av sig på kunderna som i sin tur gör ledningen glada (Korczynski 2001, s. 22-25).

Enligt Lovelock & Wirtz (2007) är det viktigt att företag utbildar sin personal för att de bland annat ska kunna utveckla sina attityder så att de överensstämmer med företagets riktlinjer, men även för att förbättra sina färdigheter. Detta kan leda till ökad handlingsfrihet. Förutom empowerment skapar utbildning även moral, arbetsglädje, engagemang och motivation hos de anställda. Dock påpekar Mullins (2001) att man ofta har förbisett utbildning för personal i tjänsteföretag. En anledning till detta är att företag

har prioriterat kortsiktiga ekonomiska resultat. Istället bör man enligt Mullins se utbildning som en investering som bör innefatta all personal. Genom löneförhöjning, belöningar och andra förmåner kan personal motiveras till utbildning. Organisationer bör utbilda den personal som har direkt kontakt med kunderna. De bör ha befogenhet och ansvar för att kunna hjälpa kunderna så mycket som möjligt. En anställd som förstår hela organisationens serviceprocess har lättare för att snabbare hitta lösningar på problem som uppstår. Den direkta vägen till detta är bland annat att låta de anställda jobba på olika avdelningar för att testa olika roller inom företaget (Hart, Heskett & Sasser, 1990, s.154).

3.2.1 Personalens roll i Service recovery

Som tidigare nämnts skapas tjänster genom en rad olika aktiviteter, till skillnad från tillverkning av produkter. Många av dessa aktiviteter påverkar inte kunden direkt men är nödvändiga för att stödja tjänstesystemet. Vad som är viktigast för kunden är de så kallade sanningens ögonblick då kunden interagerar med tjänstesystemet genom otaliga aktiviteter. Dessa aktiviteter har förmodligen en direkt påverkan på hur kunden upplever tjänsten och deras uppfattning om tjänsteleverantören. Ett servicemisslyckade representerar ett missnöje med sanningens ögonblick som skapar en negativ kundupplevelse, vilket leder till en ofördelaktig uppfattning om företaget. Lämpliga reaktioner från personal vid dessa situationer är avgörande för att säkra positiva upplevelser från kunderna (La & Kandampully 2004, s. 392).

Undersökningar visar att kundernas missnöje med servicemisslyckandet kraftigt ökar då återhämtningsprocessen är längre och om deras klagomål förs vidare från en anställd till en annan (Tax & Brown 1998, s. 78). Kunden är troligtvis mer nöjd om personen de klagar till är hjälpsam och har befogenhet att lösa problemet. Förutsättningen för detta är att servicemedarbetare har handlingsfrihet så att de kan ta egna initiativ för företagets bästa. Detta kan de bland annat göra genom att fokusera på att få individuella kunder att bli nöjda, samtidigt som de är underförstådda med vad det har för goda konsekvenser för företaget på lång sikt (Miller, Craighead & Karwan 2000). Personalen borde också ha tillgång till ett system som tillhandahåller information om kunderna, potentiella orsaker till serviceproblem och möjliga lösningar (Brown 2000, s. 8).

Effektiv service recovery beror på i vilken utsträckning servicepersonalen uppfattar service recovery systemet i sin helhet, samt delprocesserna inom detta system. I syfte att kunna möjliggöra för personalen att kunna bend the rules när det är nödvändigt behöver systemet vara utformat så att det ger utrymme för flexibilitet för att även kunna hantera variationer. Till följd av den mångsidiga naturen hos service, går det inte att förutse varje möjlig händelse i ett servicemöte för att sedan kunna utforma ett system. Framgången hos de tjänster som tillhandahålls beror inte bara på hur systemet är utformat utan även på vilket sätt det hanteras i den dagliga verksamheten. Ett servicemisslyckande utgör ett fall där servicesystemet misslyckas med att prestera. Återhämtning från ett servicemisslyckande bör därför ses som en del av sättet att hantera tjänstesystemet (La & Kandampully 2004, s. 393).

3.3 Kundens process

”En process är en kedja av aktiviteter som i ett återkommande flöde skapar värde för en kund.” (Rentzhog 1998, s. 30)

Enligt Rentzhog (1998) bör företag idag arbeta med processer och fokusera på aktivitetsskedjor, istället för de färdiga resultaten. Tjänstens resultat skapas i processer och variationer i dessa påverkar därmed företagets resultat. Vidare menar Rentzhog (1998) att det är genom styrning och utveckling av företagets processer som tjänstens resultat kan förbättras. Processledning innebär att företaget primärt koncentrerar sig på hur resultat produceras, istället för vem som utför en viss del av tjänsten. Företagets syfte är att tillgodose kundernas behov och eftersom tjänstens upplevda kvalitet skapas i samspelet mellan kund och leverantör kan dessa aktivitetsskedjor synliggöras utifrån processperspektivet.

Egnell (1994) menar att kärnprocesser är de processer som är viktigast för att organisationen ska följa sin affärsidé och skapa värde för kunden. Genom att identifiera företagets kärnprocesser och stödprocesser kan ett processorienterat synsätt implementeras som övergripande strategi i hela organisationen (Egnell 1999). Det är viktigt att särskilja mellan processkategorierna: kärnprocesser som är processer som

bidrar till att uppfylla organisationens affärsidé och stödprocesser som är processer som ger stöd åt kärnprocesserna (Rentzhog 1998, s. 32).

Processsynsättet är en viktig del av total kvalitetsfilosofin (*TQM*) som är en etablerad managementstrategi och som idag tillämpas av flertalet företag. *TQM*-filosofin går ut på att ständigt utvärdera och förbättra företagets arbete och traditionellt har fokus legat på att nå optimala kvalitetsnivåer. Processsynsättet har medfört att total kvaliteten tolkas utifrån aktivitetskedjor som tillsammans bildar ett nätverkssystem där det finns möjlighet till kontinuerliga kvalitetsförbättringar. Det innebär att ledningen får en övergripande bild av hur verksamheten bedrivs och hur olika delar av tjänsten samverkar i värdeskapande. Kvalitetsförbättringar ska utformas efter kundens behov då det är kundens upplevda kvalitet som är av betydelse. Detta innebär att de processer som inte skapar värde för kunden utesluts. Genom att företaget fokuserar på kundens värdeskapande processer och förmedlar synsättet på ett sätt som genomsyrar hela organisationen, får medarbetarna möjlighet till att arbeta mera kundorienterat (Nilsson 2003; Rentzhog 1998, s. 9-21,).

Daveport (1993) menar att ett processororienterat synsätt innebär att man ser på den egna verksamheten utifrån kundens perspektiv och försöker skapa ett mervärde i verksamheten. Kundens verkliga behov och hur verksamheten lyckas med att tillgodose behoven, blir centrala frågor för att implementera en processororienterad strategi. Rentzhog (1998) använder sig av kund/leverantör modellen (Se bilaga 3) för att illustrera relationen mellan dessa parter och visa betydelsen av samverkan och återkoppling i processsynsättet. Det är viktigt att medarbetarna förstår och arbetar utifrån kund/leverantör modellen för att processerna ska tillföra värde för kunden. Det behövs därför en helhetsförståelse för hur kärnprocesserna fungerar utifrån kundens perspektiv för att leda processerna. För att ledningen ska skapa rätt förutsättningar för kontinuerliga förbättringar i verksamhetens processer ska organisationen behärska några huvudaktiviteter. Dessa är bland annat: lösa problem på ett systematiskt sätt, experimentera med nya metoder, ta lärdom av historia, egna och andras erfarenheter och förmedla kunskapen ut i organisationen (Garvin, 1993 i Rentzhog 1998).

3.3.1 Processperspektiv med kundfokus

Rentzhog (1998) menar att organisationen behöver utveckla en grundläggande förståelse för processer för att kunna arbeta utifrån ett kundperspektiv. Han menar att processägare och processledningsteam aktivt bör utveckla och sprida sina kunskaper om processerna. Processperspektivet består av ett flertal angreppssätt där samma process kan studeras utifrån olika perspektiv, exempelvis produktionsperspektivet, informationsperspektivet, förbättringsperspektivet och serviceperspektivet. Serviceperspektivet fokuserar på flödet av kunderna, och flödet kan visualiseras med hjälp av ett flödesschema. Förbättringsperspektivet utgår ifrån att processerna kan förbättras med hjälp av insamlad data (Rentzhog 1998, s. 33 & 85).

Klagomålshantering är en process som kontinuerligt utvecklas utifrån kundens perspektiv och därför antas serviceperspektivet som utgångspunkten vid ett förbättringsarbete. Rentzhog (1998) föreslår tre övergripande frågeställningar som processägaren bör utgå ifrån: varför existerar processen? hur fungerar processen? och hur förbättras processen? Anledningen till processens existens är beroende av företagets mål, kundernas upplevda värde och de övergripande gränssdragningarna för processerna. Processernas funktion kan variera och övergripande kategorier är stödprocesser, delprocesser, kritiska faktorer för företagets framgång och samverkan mellan kunder och leverantörer. Förbättringsarbete börjar med nedbrytning av processerna för att skapa en helhetsförståelse över serviceflödet. Processnedbrytning kan göras med olika metoder, men en regel för att lyckas förstå processerna, är att bryta ner överordnade processer i delprocesser som är relaterade till varandra. Detta kan illustreras med hjälp av ett flödesschema där kundens delprocesser beskrivs i ett nätverk. Efter identifikation av kärnprocesser som tillför värden till kunden och beskrivning av kundens flöden, kan eventuella svagheter åtgärdas. Som tidigare nämndes är återkoppling från och till kunderna en viktig del av tjänsteutvecklingen och genom att aktivt samla in statistiska mätetal på de prestationer som görs i strävan efter att nå företagets mål, kan förbättringsarbetet aktiveras i hela organisationen (Rentzhog 1998, s. 100).

3.3.2 Processförbättring eller redesign

Det finns två övergripande strategier för att förbättra processerna: processförbättring där processen analyseras och vidareutvecklas eller process redesign, där en helt ny process ersätter den gamla. Processförbättringsstrategin har fördelen att den utgår från en redan existerande process.

Enligt Hammer (1990) används process redesign när det behövs radikala förbättringar. Det kan exempelvis vara i samband av införsel av ny teknologi, där det inte går att förbättra existerande processer nämnvärt, utan processerna måste formas om från början. Fördelen med detta angreppssätt är att det främjar verksamhetens innovativa tänkande då det medför att det skapas nya processer. Det som är nackdelen är att verksamheten går miste om erfarenheter och rutiner som har varit kopplade till de tidigare processerna. Det blir därför viktigt att ta hänsyn till tidigare erfarenheter så att detta inte upprepas igen (Rentzhog 1998, s. 111).

3.3.3 Upplevd rättvisa i processen

Det är tydligt att framgången med service recovery ofta är mycket influerad av effektiviteten hos frontlinjepersonalen som tar emot klagomålen. Att utveckla anställnings- och träningsprogram som tar hänsyn till medarbetarnas roll i service recovery processen påverkar direkt rättvisa utvärderingar. Rättvisa avser i allmänhet inom service recovery den upplevda rättvisan för kunden i besluten som tas av personalen. Det finns tre dimensioner av rättvisa, distributiv, processuell och interaktionell (Tax & Brown 2000, s. 277).

Distributiv rättvisa hanterar fördelningen mellan vinsten och kostnaderna, det vill säga vad vinsten och kostnaden blir för att kompensera kunder. Forskning visar att när en tjänst misslyckas, förväntar sig kunden att bli kompenserad för sin förlust (Blodgett, Hill & Tax 1997, s. 186). Det vanligaste är att kunden kompenseras genom återbetalning, kredit, korrigerig av kostnaden, reparation, utbyte av produkt och ursäkter eller en kombination av dessa. Distributiv rättvisa har visat sig påverka kundens tillfredsställelse och avsikt för återköp (Tax & Brown 2000, s. 278).

Processuell rättvisa gäller de strategier och regler som utgör processen för klagomålet. Centrala delar i processuell rättvisa i klagomålshantering hanterar problemet kring om företaget tar ansvar för servicemisslyckandet, hur snabb och bekväm processen är, företagets uppföljning för att se att situationen har lösts, företagets flexibilitet vid tillämpningen av åtgärder och kundens möjlighet att ha någon form av kontroll över processen (Tax, Brown & Chandrashekar 1998, s. 74).

Interaktionell rättvisa avser uppförandet hos representanterna för företaget under klagomålsprocessen. Brister i kommunikationen mellan parterna, bidrar till att förklara varför vissa människor känner sig orättvist behandlade, trots att beslutsprocessen utformas utifrån ett rättvist beslut (Bies & Shapiro 1987, s. 200). Forskning har visat att en rättvis medmännisklig behandling påverkar kundens bedömning av servicemötet, ger bättre utvärderingar av servicekvaliteten och nöjdheten med klagomålshanteringen (Blodgett, Hill & Tax 1997, s. 188). Viktiga delar i det rättvisa medmänniskliga beteendet innebär att visa artighet, omtanke och ärlighet. Det är även viktigt att ge en förklaring till orsaken bakom det ursprungliga servicemisslyckandet och att fokusera på att lösa problemet (Tax, Brown & Chandrashekar 1998, s. 64).

De tre dimensionerna av rättvisa bidrar var och en till utvärderingen av klagomålshanteringen och samverkar med att förklara den höga variationen i nöjdheten. Samspelet är även betydande eftersom det visar att ett dåligt resultat på en av de tre dimensionerna av rättvisa allvarligt begränsar möjligheterna för att kunden ska bli nöjd. Det betyder att ett företags kompensation inte är lönsam om återbetalningen sker av ohövlig och osympatisk personal eller om processen är besvärlig för kunden (Tax & Brown 2000, s. 278).

3.4 Summering – målet med service recovery

Som en summering av teoriavsnittet kan det ur ett verksamhetsperspektiv sägas att de primära målen med service recovery är att återställa kundernas tillfredsställelse med servicemötet och att identifiera samt förbättra svagheter i serviceprocessen. Som ett alternativ till denna interna processorienterade metod kan företaget också lära sig från sina egna servicemisslyckanden. De kan också tillämpa lärandet för att förbättra

existerande system och skapa kunskap som kan användas till fortsatt innovation och förändring (La & Kandampully 2004, s. 392). Det är viktigt att medarbetarna får rätt befogenheter för att lösa de problem som uppstår vid servicefel. För det första förbättras medarbetarnas attityd när de får befogenheter att lösa problem. För det andra förbättras processen om den är snabb och bekväm, vilket påverkas av att de anställda kan agera och bemöta problemet genast i stället för att uppsöka en chef eller en annan avdelning. För det tredje förbättras rättvisan när medarbetare har möjlighet att ge lämplig kompensation som är baserad på kundens krav och de omständigheter som har föranlett felet. Endast ett mycket aktivt och effektivt arbete med service recovery leder till ökad kundnöjdhet, och vidare till kundlojalitet (Tax & Brown 2002, s. 272).

4 Hur arbetar SAS med service recovery?

Analysavsnittet sätter teorierna i förbindelse med det insamlade materialet och är uppdelad i tre övergripande teman. Vi kommer här att utgå från våra nyckelord och jämföra teori med det insamlade materialet och varva dessa.

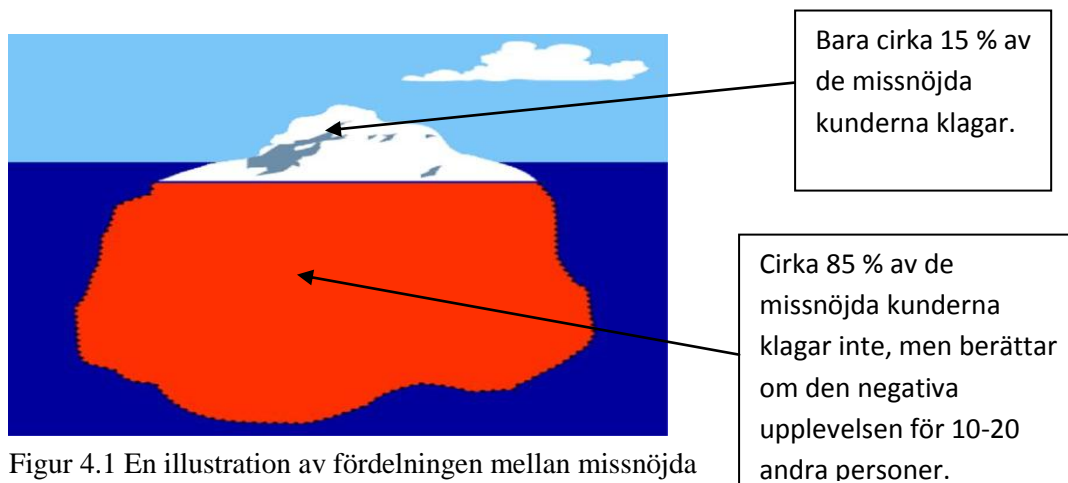
4.1 Servicemisslyckande och service recovery

Enligt Hart, Heskett och Sasser (2000) spelar det ingen roll hur hårt ett serviceföretag än försöker, kan de inte förhindra att exempelvis ett flyg blir försenat. Det finns inget företag som kan förhindra alla problem, men de kan lära sig att återhämta sig från dem. SAS har i genomsnitt 900 flygningar per dag. Hela SAS har ungefär 70 000 passagerare om dagen och av dessa är det cirka 300 som inte är nöjda och väljer att klaga. Alla klagomål som kommer in till SAS hanteras av avdelningen för Customer Relations. Det är 300 stycken möjligheter varje dag för SAS att förbättra och återställa kundens förtroende då en mycket nöjd kund är mer benägen att göra ett återköp än vad en kund som bara är nöjd (Gitte Gyalokay, manager för Customer Relations i Danmark).

Som Tax och Brown (2002) beskriver är service recovery företagets förebyggande system. Systemet används för att hantera klagomål från kunder i förebyggande syfte samt för att åtgärda problem som redan har uppstått. SAS har på Kastrup i Danmark en avdelning, Customer Relations, som är specialiserad på att ta emot klagomål och synpunkter från kunder. Denna avdelning arbetar även med att förbättra samt utveckla nya tjänster utifrån kunders synpunkter. De har exempelvis nyligen lanserat en tjänst, som kallas sms Broadcast. Denna tjänst innebär att kunden får ett sms när ett flyg är försenat eller inställt. Det är viktigt med det proaktiva, tycker managern Gitte Gyalokay. "När man jobbar proaktivt, så försöker man ju att få tag på kunden, innan han får tag på oss". På detta sätt arbetar SAS proaktivt, det vill säga att de gör kunden medveten om eventuella förseningar och förebygger att irriterade kunder klagar, vilket de hade gjort ifall de inte hade fått någon information. Denna tjänst medför även en tätare relation med kunderna samtidigt som det förebygger att klagomål uppstår.

När ett servicemisslyckande inträffar under tjänsteprocessen, uppstår det ett missnöje hos kunden, detta missnöje skapar sedan en negativ upplevelse för kunden som leder till en ogynnsam uppfattning om företaget. Forskning har visat att kunder sällan väljer att meddela företaget då de varit missnöjda. Enligt SAS är detta ett av deras största problem. I Danmark får Customer Relations in ungefär 1 000 stycken skriftliga klagomål och ungefär 500 stycken telefonsamtal varje månad. År 2010 handlade de vanligaste klagomålen om inställda flyg, vilket inte är särskilt konstigt eftersom många flyg ställdes in i april månad på grund av askmolnet från vulkanutbrottet på Island. Året innan var det inte alls lika många klagomål rörande detta. Annars rör de flesta klagomål om försenat baggage, skadat baggage eller försenade flyg. Även klagomål rörande SAS EuroBonus program och dålig attityd hos personal hör till de tio vanligaste klagomålen.

Då de flesta låter bli att klaga och det är endast ungefär 15 procent av de missnöjda kunderna som faktiskt klagar menar Gitte Gyalokay att detta bara är toppen av ett isberg. Det beror på att kunderna ofta klagar först när det inträffar ett allvarligt fel med tjänsten. Bilden nedan illustrerar förhållandet.



Figur 4.1 En illustration av fördelningen mellan missnöjda kunder som klagar och som inte klagar.

För att kunna utforma nya produkter som tillgodoser kunders behov och missnöje anser de därför att det är extra viktigt att få in så mycket klagomål och synpunkter som möjligt från sina kunder. Om inte kunder klagar får SAS ingen möjlighet att rätta till problemen och få tillbaka kundens förtroende. För att slippa dåligt word of mouth och

kunder som väljer att åka med ett annat flygbolag på grund av missnöje, är det viktigt att förmedla en viss servicestandard för att skapa samma förväntningar för kunderna. Customer Relationsavdelningarna i de Skandinaviska länderna jobbar mycket tätt tillsammans, organisationen är utvecklad så att de fungerar som en enhet trots att det finns en svensk, en dansk och en norsk verksamhet. De jobbar alla med samma system, använder samma procedurer och har samma typ av kompensation för kunderna så det ska vara enhetligt. Dessutom träffas de olika avdelningarna kontinuerligt för att säkerställa att de jobbar på samma sätt (Catharina Kumlin 2011).

4.1.1 Kundvärde genom service recovery

Ett företag har möjligheten att tillfredsställa kunden så att denne blir nöjd eller förvärja situationen genom att låta kunden vara otillfreds med exempelvis servicen. Enligt Smith & Bolton (1998) är förutsättningen för service recovery att servicemisslyckanden identifieras när de inträffar. När ett servicemisslyckande sker inom SAS och den anställda inte kan åtgärda det på plats, hänvisar de kunden till Customer Relations. De får då antingen mejla eller ringa dit. På SAS hemsida kan kunden fylla i ett formulär med sina synpunkter eller klagomål som skickas direkt till avdelningen för Customer Relations i respektive land (www.flysas.com). Tax & Brown (1998) anser att kundernas missnöje ökar kraftigt då återhämtningsprocessen tar för lång tid eller om klagomålen skickas vidare till olika anställda. När en kund upplever ett missnöje på flygplatsen och tar kontakt med frontlinjepersonalen och de inte kan åtgärda problemet hänvisas kunden som tidigare nämnts till Customer Relations. Efter att kunderna skickat in sitt klagomål till Customer Relation på SAS, får de svar inom max sju arbetsdagar, dock är detta beroende på hur lång tid det tar för att lösa problemet. SAS gör allt för att besvara kunderna inom de här dagarna. Den missnöjda kunden kan ta kontakt med Customer Relations genom att ringa mellan klockan 9 och 12, måndag till fredag eller genom att skicka ett mejl. De flesta synpunkterna får SAS in via hemsidan. Avdelningen för Customer Relations har ett mål att de ska möta och hantera kunderna med omtanke, engagemang och förståelse för kundens tid. ”Kundens tid är viktig för SAS” säger Gitte Gyalokay. Vidare säger hon ”vi ska se till att du är happy, men också att du köper en SAS biljett nästa gång”. För att göra detta försöker SAS vara snabb på att svara på kunders klagomål.

Tidigare hade SAS något de kallade letters to the president som missnöjda kunder eller kunder med synpunkter fick fylla i, detta kunde kunden till exempel göra ombord på planet om det fanns någonting som de var missnöjd med. Dessa har idag försvunnit, istället har de blivit ersatta av ett orange visitkort (se bilaga 4) med kontaktinformation till Customer Relations. På kortet står det *“Any comments about our services? Please let us know. flysas.com/feedback.”* På detta sätt meddelar SAS kunden att de vill ha deras synpunkter och hur de lättast lämnar dem, dock underlättar det inte för alla kunder. Utifrån detta kort får kunder som vill ta kontakt med Customer Relations via telefon ingen information om hur de ska gå till väga.

4.2 Empowerment

“Fix it on the spot... if you can!” – Gitte Gyalokay 2011-04-11

4.2.1 Den anställdes roll

För att förtroende ska kunna skapas mellan ledning och anställda är det viktigt att ge handlingsfrihet och ansvar till frontlinjepersonalen. På SAS har frontlinjepersonalen till stor del handlingsfrihet. De har ansvar för att lösa kundernas problem på plats så gott det går samt att lösa kundens problem utifrån situationen som uppstått. Har det exempelvis blivit förseningar som lett till att en passagerare missat ett viktigt möte så hjälper det inte att ge denna en ny biljett till nästa flyg, eftersom det då redan kan vara försent att hinna till mötet. I en situation som denna är det frontlinjepersonalens ansvar att gottgöra kunden på ett smidigt sätt för att det inte ska spridas ett dåligt rykte samt för att företaget inte ska mista kunden för alltid. I de fall där kunder är missnöjda har frontlinjepersonalen befogenhet att kompensera kunderna genom att exempelvis låta dem gå genom SAS Fast Track, vilket innebär att passagerarna får snabbare passering vid säkerhetskontrollen och på så sätt slipper stå i kö. SAS Fast Track är annars bara till för de passagerare som reser med business eller economic extra biljett eller för guldmedlemmar i SAS EuroBonus. SAS EuroBonus är ett lojalitets- och bonusprogram som kunder kan gå med i gratis. Medlemmar samlar poäng på flygresor, hotell och andra inköp, dessa poängen kan sedan bytas mot bonusresor eller andra erbjudanden. Medlemskapet har tre nivåer, Bas, Silver och Guld (www.flysas.com). Gitte Gyalokay

säger ”Allting är case by case and talk to the customer, det är så man måste göra”. Frontlinjepersonalen har även befogenhet att flytta upp en missnöjd kund från economy till business plats på flygplanet. De gånger problemen inte kan lösas på plats, hänvisar frontlinjepersonalen kunderna vidare till Customer Relations. En orsak till att hänvisa till Customer Relations är tidsfaktorn, då det oftast inte finns tid till att ta upp problem på flygplatsen. Vid sådana tillfällen kan personalen på plats inte göra någonting, men om de kan, så har de befogenhet till detta.

Ett sätt att öka empowerment är att utbilda personal, detta för att de ska kunna utveckla sitt synsätt så att det stämmer överens med företagets målsättningar (Lovelock & Wirtz 2007). Customer Relations på Kastrup har vid jämna mellanrum briefings och hjälper till att utbilda personal på SAS Flight Academy. Utbildning bidrar inte bara till ökad empowerment, det skapar även engagemang, motivation och arbetsglädje. Enligt Mullins (2001) är det många tjänsteföretag som ser till kortsiktiga ekonomiska resultat och förbiser därför utbildning för personal. Utbildning bör ses som en investering där frontlinjepersonal utbildas kontinuerligt för att utöka sina kompetenser så att de ska kunna hjälpa kunder så mycket som möjligt. Dessutom kan en anställda snabbare hitta lösningar på problem då denna förstår hela organisationens serviceprocess eller klagomålshantering. Enligt de flesta av frontlinjepersonalen på biljettkontoret har de inte fått någon utbildning rörande service recovery under den tid de arbetat på kontoret. Dock har det enligt vissa funnits en konflikthanteringsutbildning, men detta är något som inte alla anställda har deltagit i. Enligt Lovelock & Wirtz (2007) bör man som anställd vara planerad, tränad, proaktiv samt ha handlingsfrihet för att företaget ska lyckas med en effektiv service recovery. För en bra service är det viktigt att frontlinjepersonalen mår bra, då detta speglar av sig på kunderna och ledningen. Det finns olika sätt att få personalen att må bra och vara glada, dessa sätt kan bland annat vara bra utbildning, utvecklat supportsystem, teamwork, bra mätsystem som omfattar belöning samt handlingsfrihet. Genom att använda dessa sätt kan ett företag nå framgång. Inom SAS används några av dessa sätt, dock inte alla. Utifrån intervjuer med frontlinjepersonalen, finns det ett välfungerande teamwork.

Kunder blir betydligt mer nöjda i de fallen frontlinjepersonalen är hjälpsamma samt har befogenhet att lösa problemet på plats. Men förutsättningen för detta är att de anställda har handlingsfrihet för att kunna ta egna initiativ och fokusera på att få varje individuell kund att bli nöjd, personalen bör även vara medvetna om den goda konsekvensen det har för företaget på lång sikt (Miller, Craighead & Karwan 2000). Customer Relations avdelningen på Kastrup försöker att öka medvetenheten om service recovery genom att gå runt i hela organisationen på flygplatsen. Man har något de kallar walk-a-mile-in-my-shoes, vilket innebär att Customer Relations personal går runt på flygplatsen till de olika platserna där SAS är stationerade på. Detta görs för att få en inblick på hur det går för frontlinjepersonalen eftersom Customer Relations är den avdelning som ska kunna svara på alla frågor och lösa alla slags problem (Gitte Gyalokay).

Enligt Brown (2000) bör frontlinjepersonalen även ha tillgång till system som tillhandahåller information om kunderna, eventuella orsaker till serviceproblem samt möjliga lösningar. SAS frontlinjepersonal har ingen särskild manual eller tillgång till något sådant system, däremot har de på Customer Relations bra kontroll och översikt över de problem som uppstår inom företaget, eftersom alla problem som uppstår skickas dit (Gitte Gyalokay). Som tidigare nämnts kan personal snabbare hitta lösningar på problem när de förstår hela organisationens serviceprocess. Effektiv service recovery beror därför på hur frontlinjepersonalen uppfattar service recovery systemet som helhet, samt delprocesserna i detta system. Eftersom det inte går att förutse varje händelse i ett servicemöte bör detta system vara utformat på så vis att det ger utrymme för flexibilitet (La & Kandampully 2004). Framgången i ett serviceföretag beror mestadels på hur systemet hanteras och inte på hur det är utformat. SAS system är utvecklat så att frontlinjepersonalen har vissa befogenheter att hantera klagomål på plats, vilket tyder på att systemet till viss del är flexibelt (Gitte Gyalokay).

4.3 Kundens process i fokus

I teoriavsnittet förklarades processperspektivet och hur tjänsterna kan brytas ned och förklaras som delprocesser som tillsammans skapar kundvärdet. Utifrån processperspektivet kan aktivitetskedjor som hanterar klagomål på SAS synliggöras, det är dock viktigt att poängtera att fokus ligger på SAS klagomålshantering som är en

stödtjänst. Därför är det mest intressant att förklara de processer som ger stöd åt huvudtjänsten. Det är när fel uppstår i tjänsteleveransen som stödprocesserna aktiveras för att hantera missnöjda kunder. SAS kärnprocess är passagerarflygningar och där skapas kärnan av tjänstens värde, vilken backas upp av Customer Relations som är en stödprocess.

För att få en helhetsbild och förståelse för hur processerna fungerar hos SAS analyseras serviceflödet som är kopplat till klagomålshanteringen, då det uppstår ett fel med tjänsten. I teoriavsnittet förklarades kundens betydelse och hur företagets processer analyseras med kundperspektivet (Daveport 1993). Gitte Gyalokay berättar i intervjun om kundernas betydelse för SAS och säger att stora företag som SAS i högsta grad är beroende av sina kunder och hur de uppfattar företaget. Processledning innebär att hela SAS är ”processägaren” och avdelningen för Customer Relations är ett av flera processlednings team. Kund/leverantör modellen visar relationen mellan SAS och kunder och vikten mellan samverkan med kunden och återkopplingen efter att tjänsten är levererad (Rentzhog 1998). Gitte Gyalokay berättar hur det vanligtvis går till när en kund klagar. När ett servicemisslyckande inträffar, klagar kunden först till personalen på flygplatsen, exempelvis till personal på biljettkontoret. Om det är ett klagomål som kan åtgärdas av frontlinjepersonalen kan problemet lösas direkt. Frontlinjepersonalen som arbetar med själva servicemötet och kommer i direkt kontakt med kunderna har vissa befogenheter och kan exempelvis kompensera kunder för mat och nattlogi i de fall som det behövs. I de fall som problemen inte kan åtgärdas på plats på grund av kundens krav eller andra anledningar, får kunden ett visitkort med en länk till SAS hemsida och hänvisas till Customer Relations. Denna avdelning har inte någon specifik plats på flygplatsen där kunder kan träffa handläggare. Den missnöjda kunden kan endast ta kontakt med Customer Relations via telefon eller genom att skicka ett mejl. På SAS hemsida kan kunden även fylla i ett formulär med sina synpunkter som skickas direkt till avdelningen för Customer Relations i respektive land (www.flysas.com). Om kunden är medlem i SAS lojalitetsprogram fyller han även i sitt bonuskortnummer. På Customer Relations Danmarks kontor i Köpenhamn sitter det tio handläggare som arbetar med klagomålshantering. De ärenden som kommer in placeras i kö i SAS datasystem Lotus Notes. För att lyckas med att hantera kundernas klagomål är det

viktigt att Customer Relations personal kan arbeta flexibelt och att ärendet behandlas snabbt.

”Det går ut på att vara snabb, vi ska återkomma till kunden riktigt, riktigt snabbt. Om vi skulle återkomma efter 14 dagar så är kunden inte särskilt nöjd, men om vi återkommer redan nästa dag, så blir de lite imponerade, de tycker faktiskt att det är snyggt skött, så det försöker vi göra och vi har en max svarstid på 7 dagar” - Gitte Gyalokay 2011-04-11

Citatet ovan visar på att det är av stor betydelse för Customer Relations att snabbt kunna hantera de klagomål som kommer in till företaget snabbt. Gitte Gyalokay berättar att det är viktigt att svara kunderna snabbt och säger att svarstiden helst ska vara så kort som möjligt. Kunden ska bli imponerad av att SAS återkommer så snabbt och det sker om någon av Customer Relations handläggare ringer tillbaka redan nästa dag. Företagskunder och EuroBonus kunder prioriteras och har vanligtvis en kortare handläggningstid i klagomålsprocessen. SAS kan endast följa upp de klagomål som kommer in från EuroBonus medlemmar då dessa har ett medlemsnummer. De kan även se om dessa kunder fortfarande väljer att köpa sin flygbiljett på SAS efter att ha klagat. Detta innebär att Customer Relations kan utvärdera om arbetet har varit direkt effektivt och lönsamt i dessa fall. Enligt Gitte arbetar SAS aktivt med att få fler kunder till att bli medlemmar i deras lojalitetsprogram EuroBonus. Genom att ha fler EuroBonus kunder får SAS större möjligheter till att utveckla system för klagomålshantering, då dessa kunder finns registrerade i datasystemet och kan följas upp och utvärderas. Genom att följa bonuskundernas återköp kan SAS se resultatet av det proaktiva arbetet med service recovery. Återkoppling från kunderna leder till att nya tjänster kan skapas eller att gamla tjänster kan förbättras.

Catharina Kumlin, manager för Customer Relations i Sverige, menar att det är Customer Relations ansvar att förmedla kundernas synpunkter tillbaka till SAS och se till att SAS lär sig någonting av det som kunden säger. Det är ett system som är bra för uppföljning, analys och kommunikation med kunderna. Både Gitte Gyalokay och Catharina Kumlin anser att det proaktiva arbetet får stor betydelse när det gäller att

förutse kommande problem och göra det möjligt för kunden att ge sina synpunkter. För att kunna säkra kvaliteten på tjänsterna är det centralt att upprätthålla en tät relation med kunden. Gitte Gyalokay poängterar att det är viktigt att vara proaktiv och det är en viktig och omfattande del av Customer Relations arbete, vilket framgår av citatet nedan:

”I det system som har hand om klagomål så kan vi två månader efter det att kunden skickat in sitt klagomål skriva till dem, och fråga om de är nöjda med hur deras problem hanterades, detta för att hålla sig uppdaterade på om de har ett nytt klagomål, det har de flesta inte utan svarar att de nöjda och allt fungerar men tackar för omtanken, och det tycker kunderna är professionellt” - Gitte Gyalokay 2011-04-11

Catharina Kumlin berättar att det finns ett feedbackformulär på hemsidan, som kunderna kan fylla i om de är missnöjda eller om de har förslag på förbättringar. De allra flesta synpunkterna kommer in den vägen och i vissa fall leder de till att det utvecklas nya tjänster. Detta är ett exempel på hur SAS tjänster förbättras i processen. Gitte Gyalokay ger ett exempel på hur det går till när en ny tjänst skapas och berättar att det nyligen lanserades en ny tjänst som har utformats efter kundernas synpunkter som kommit in till Customer Relations. Citatet nedan förklarar hur Catharinas Kumlin ser på tjänsteutvecklingen i samarbete med kunderna:

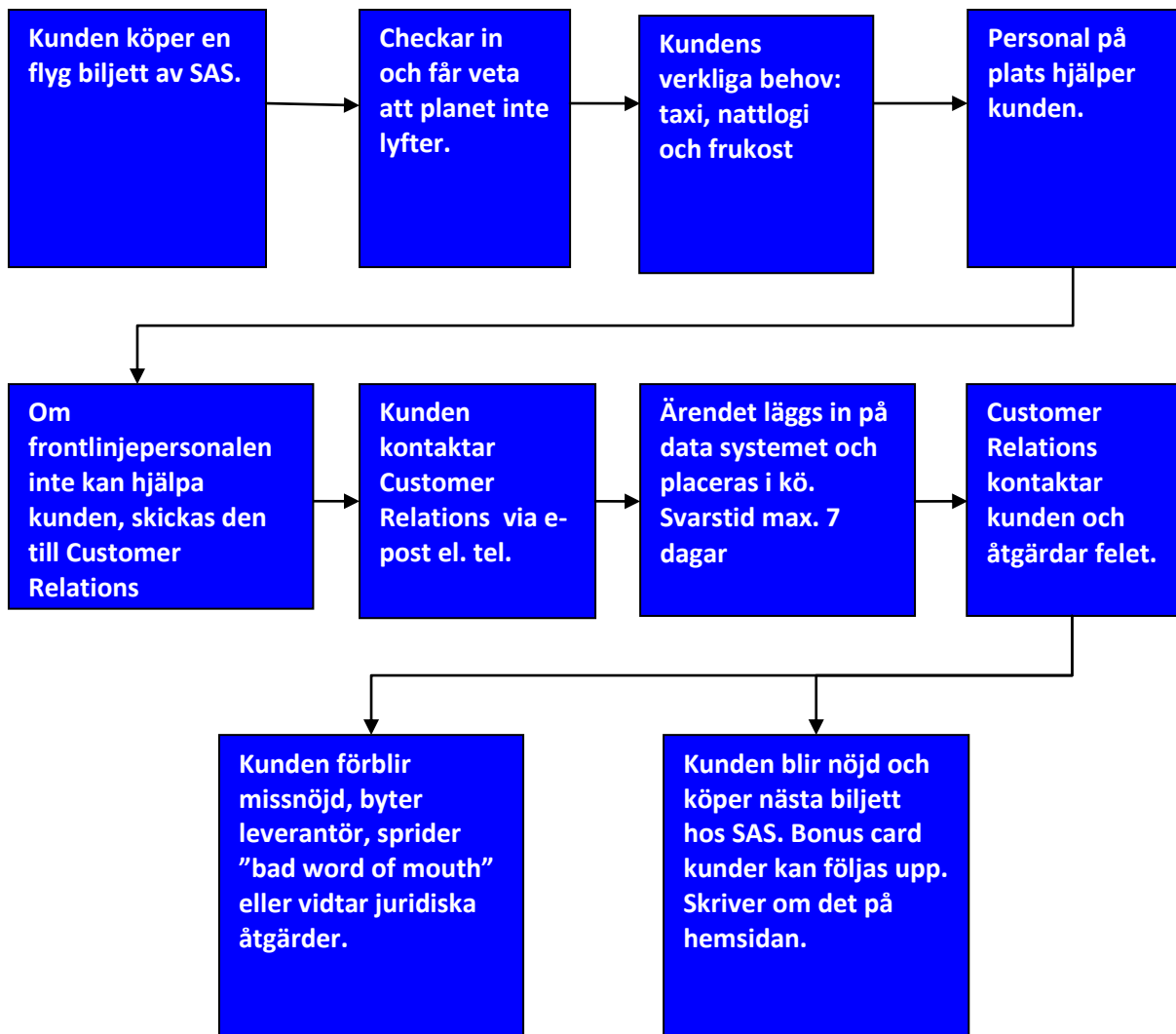
”Vi ser ju alltid till att förbättra det så mycket som möjligt för våra kunders skull, till exempel så just nu i dagarna har vi implementerat på hemsidan när man går in på Customer Relations och ska skicka sitt meddelande, så kan man bifoga filer, det har man inte kunnat göra tidigare. Så nu kan kunden istället för att skicka in sina kvitton med posten, så kan de scanna in dem, och skicka in dem via formuläret, sådana förbättringar utifrån ett kundperspektiv jobbar vi med hela tiden” -Catharina Kumlin 2011-05-06

Även SAS feedback på hemsida har förbättrats utifrån kundernas behov och Catharina Kumlin säger att det är till exempel idag möjligt för kunden att bifoga ett dokument tillsammans med klagomålet på hemsidan, vilket tidigare inte varit möjligt. Som

nämndes tidigare följer även SAS upp kontakten med kunderna via mejl efter två månaders tid för att kolla av hur det har gått. En av de nya tjänsterna som har utvecklats på detta sätt är sms Broadcast. Detta tyder på att SAS ständigt arbetar med utveckla sina tjänsteprocesser.

4.3.1 Processperspektiv med kundfokus

Utifrån vad intervjupersonerna berättar kan serviceflödet förklaras med hjälp av ett flödesschema över kundprocesser. Tjänsten kan här brytas ned i faser. Varje fas är en delprocess i kundens serviceflöde och delprocesserna följer varandra sekventiellt och visar de delar av tjänsten som tillför värde (Rentzhog 1998).



Figur: 4.3 Ett flödesschema utformat utifrån vår syn på kundens processer när det uppstår ett fel i tjänsten hos SAS.

I flödesschemat på föregående sida kan vi följa kundens processer utifrån serviceperspektivet. I teoriavsnittet förklarade vi Garvins (1993) tankar om kontinuerliga förbättringar i företagets processer och organisationens förmåga att bemästra ett antal huvudaktiviteter. Detta genom att bland annat på ett systematiskt sätt lösa problem, experimentera med nya metoder, ta lärdom av historia, egna och andras erfarenheter och förmedla kunskapen ut i hela organisationen. Gitte Gyalokay berättar att medarbetarna på Customer Relations får möjlighet till att delta i en aktivitet som heter walk-a-mile-in-my-shoes, som förmedlar kunskap i organisationen. Customer Relations ska svara på allting och ju mer de vet om allting desto bättre kan de svara på det. Catharina Kumlin håller med om att det är viktigt att medarbetarna får prova på att arbeta på en annan avdelning och menar att tjänster idag är mer och mer lika i flygbranschen. Service och bemötande har därför blivit viktigare för att skapa konkurrensfördelar. Walk-a-mile-in-my-shoes hjälper medarbetarna att öka medvetenheten om sin roll i företaget och det skapar kommunikationslinjer mellan avdelningarna. Idag fokuserar företag inom flygbranschen mer på mjuka värden och där finns det stora möjligheter till att hitta innovativa sätt att hantera klagomål. Vidare säger Gitte Gyalokay att det många gånger handlar om att skapa en nära relation med kunden och att få kunderna att känna att de har stöd. Customer Relations uppgift blir att vara kundens ombud så att kunden inte känner sig ensam och utlämnad.

I teoriavsnittet användes Rentzhog (1998) tre övergripande frågeställningar som processägaren bör utgå ifrån vid förbättringsarbetet av processer: varför existerar processen? hur fungerar processen? och hur förbättras processen? Anledningen till att SAS har en avdelning för klagomålshantering, det vill säga Customer Relations är att företaget ska kunna hantera servicefel och missnöjda kunder. Customer Relations fungerar därmed som stödprocess till kärnprocessen. De delprocesser som visas i flödesschemat bidrar till att ge stöd åt kärnprocessen. Därför skapas ett värde för kunden genom delprocesserna i relation till hela tjänsten. Det betyder att de delprocesser som visas i flödesschemat är till för att kunden ska bli nöjd med tjänsten. Det är många olika faktorer som påverkar om kunden känner sig nöjd och därför ställs det stora krav på att de anställda på Customer Relations ska vara flexibla. Det handlar om att kunna tänka på ett innovativt sätt och se till att kunden verkligen blir nöjd. Som nämndes ovan, har SAS

skapat möjligheter för kunden att registrera sitt klagomål via Internet, vilket gör att tjänsten blir mera tillgänglig. Tidigare förklarades hur nya tjänster utvecklas på SAS och hur kunderna medverkar i denna utveckling. Sms Broadcast som har utvecklats utifrån kundernas synpunkter tillför värde till huvudtjänsten och innebär i praktiken att kunden slipper åka till flygplatsen om flyget är inställt.

4.3.2 Rättvisa

Tax & Brown (2000) påpekar att effektiviteten hos frontlinjepersonalen tydligt påverkar framgången med service recovery, eftersom det är denna personal som tar emot klagomål från kunder. Inom service recovery syftar rättvisa på den upplevda rättvisan för kunden i besluten som tas av personalen. De tre dimensionerna av rättvisa som Tax & Brown tar upp kan användas för att förklara hur SAS i verkligheten hanterar kundens rättvisa. Dessa tre dimensioner gynnar var för sig utvärderingen av klagomålshanteringen och beskriver den höga variationen i nöjdheten. Om det blir ett dåligt resultat på en av de tre dimensionerna av rättvisa, påverkar resultatet de två andra och begränsar därför möjligheten för att en kund ska bli nöjd och känna sig rättvist behandlad.

Den första dimensionen, distributiv rättvisa, berör kompensationen, det vill säga vad företaget tjänar på att kompensera en kund samt vad kostnaden blir för detta. Gitte Gyalokay berättade att innan finanskrisen jobbade SAS med att ge ut gåvor till missnöjda kunder, vilket de inte gör längre. Idag kompenserar de kunderna in-house, vilket innebär att de skickar EuroBonus poäng eller en voucher så de kan gå via Fast Track, på Loungen eller köpa något ombord på planet, de använder sig av vad de kallar in-house recovery. På plats kan frontlinjepersonalen exempelvis uppgradera sittplatser, det vill säga flytta en missnöjd kunds sittplats till business class. I de fallen frontlinjepersonalen inte kan kompensera kunden på plats, är det som tidigare nämnts Customer Relations som tar ansvaret för detta.

Den andra dimensionen, processuell rättvisa, behandlar de strategier och regler som fullgör själva processen för klagomål. Detta kan vara allt från huruvida företaget tar ansvar för servicemisslyckandet till hur snabb processen är. SAS använder sig av ett

system som heter Lotus Notes för att hantera och organisera klagomålen. Detta system är dock bara tillgängligt för de anställda på Customer Relations. Systemet används även för att följa upp och analysera kommunikationen med kunderna (Catharina Kumlin 2011). Då SAS arbetar systematiskt och ser service gentemot kunderna som något väsentligt, förändrar och utvecklar de systemet kontinuerligt utifrån kundernas perspektiv (Gitte Gyalokay 2011).

Den tredje och sista dimensionen, interaktionell rättvisa, innefattar frontlinjepersonalens beteende under klagomålsprocessen. Enligt Blodgett, Hill & Tax (1997) påverkar rättvis och medmänsklig hantering kundens bedömning av servicemötet, det vill säga frontlinjepersonalens beteende som att vara artig, visa omtanke och förklara orsaken till det ursprungliga servicemisslyckandet. Dessa beteenden är viktiga för att kundens ska bli nöjd med klagomålshanteringen. Frontlinjepersonalen på SAS biljettkontor är medvetna om vad god service innebär; då de flesta har jobbat med kunder i flera år, har de genom erfarenhet lärt sig att hantera arga och besvikna kunder som klagar (Frontlinjepersonal, Biljettkontoret, SAS Kastrup).

Som tidigare nämnts är samspelet mellan dessa tre dimensionerna viktiga, då resultatet på det ena påverkar det andra, vilket är betydande för om kunden blir nöjd eller missnöjd. Misslyckas personalen eller förbiser en av dessa dimensioner, påverkar detta kunden genom att denna troligen blir missnöjd med klagomålshanteringen. Ett exempel kan vara, om ett flyg blir inställt och en passagerare missar sitt möte så hjälper det inte att personalen kompenserar denna kund med en ny flygbiljett, utan personalen bör då även visa medkänsla och förståelse för kundens problem.

5 Slutsatser

Syftet med undersökningen har varit att få ökad kunskap och förståelse samt att undersöka hur service recovery system utvecklas utifrån ett kundorienterat perspektiv i den dynamiska flygbranschen. I denna del besvaras frågeställningen: Hur kan kundperspektivet avspeglas i hanteringen av service recovery processen? Detta görs i form av slutsatser som dragits utifrån analysavsnittet.

Det går inte att förhindra att servicemisslyckande uppstår speciellt inte i en bransch som den dynamiska flygbranschen. För att ett företag ska nå framgång är det viktigt att kunna hantera klagomål på ett professionellt och smidigt sätt. Genom vårt arbete har vi kommit fram till att SAS är ett representativt tjänsteföretag som aktivt och systematiskt arbetar med klagomålshantering på sin Customer Relations avdelning. På denna avdelning används ett utformat service recovery system som kontinuerligt uppdateras utifrån kundernas synpunkter. Dock finns det ett problem med att få alla missnöjda kunder till att klaga. Att få in kundernas synpunkter är betydelsefullt för SAS för att de ska kunna utvecklas. Frontlinjepersonalen på SAS biljettkontor är väl medvetna om att klagomål från kunder sköts systematiskt på Customer Relations, dock har de ingen kännedom om hur klagomålshanteringsprocessen ser ut på Customer Relations. Då frontlinjepersonalen inte kan lösa kundens problem på plats, skickar de kunden vidare till Customer Relations med hjälp av visitkort. Detta kort har både för- och nackdelar. En fördel är att kunden inte behöver stå i kö för att lämna sina synpunkter och en nackdel är att problemet inte hanteras direkt på plats.

Förutom de problem som nämndes ovan finns det även problem med att leverera en heterogen service, den mänskliga faktorn spelar en stor roll i detta, alla människor är olika därför kan servicekvaliteten skilja sig åt. Eftersom frontlinjepersonalen inte utbildats i klagomålshantering utan ska hänvisa de missnöjda kunderna till Customer Relations samtidigt som de får budskapet ”fix it on the spot”, så kan hanteringen av klagomål skilja sig avsevärt beroende på om personalen hjälper kunden direkt eller hänvisar till Customer Relations. På SAS har frontlinjepersonalen stor handlingsfrihet och ansvar för att lösa problem som uppstår på plats, i det fall det är möjligt. Genom att på ett systematiskt sätt utvärdera företagets tjänster och samtidigt få feedback från

kunderna kan SAS utvecklas. Det är därför viktigt att lära sig av tidigare erfarenheter och fler EuroBonus kunder hade medfört till att Customer Relations hade kunnat följa upp arbetet på ett bättre sätt.

Service recovery system bör vara utformat utifrån ett kundperspektiv, det är därför viktigt att företaget tar hänsyn till alla klagomål som kommer in. SAS samlar på ett systematiskt sätt in synpunkter från kunderna, vilket kan bidra till att nya och innovativa tjänster utvecklas. När ett fel uppstår, aktiveras företagets stödprocesser som är avdelningen Customer Relations. Det är viktigt att återställa kundens förtroende snabbt för att slippa dåligt rykte och utdragna processer. SAS arbetar nuvarande till viss del med att förmedla sin servicestandard både externt och internt, vilket bidrar till att skapa enhetliga förväntningar hos kunderna. Utifrån ett processororienterat synsätt, där serviceflödet visas i ett flödesschema kan man se att kunderna oftast först klagar hos frontlinjepersonalen på plats. Genom att inte ha en servicedisk för klagomål på flygplatsen har SAS medvetet tagit bort en del av kundens väntetid på flygplatsen, vilket är en process som inte tillför något värde för kunden. Det visar på att SAS arbetar utifrån ett processororienterat synsätt då de arbetar med att ta bort delar av processen som inte bidrar med något värde för kunden.

Slutsatserna visar på att systemet för klagomålshandlingen till stor del är anpassat efter kundernas behov hos SAS, vilket är positivt. År 2010 hade SAS flest klagomål angående inställda flyg på grund av askmolnet från vulkanutbrottet på Island. Samma år fick SAS pris för att vara Europas punktligaste flygbolag. Detta visar på att SAS är ett flygbolag som kan hantera en sådan situation på ett professionellt sätt. Vi ser därför inget övervägande behov för SAS att redesigna processerna, däremot bör de förbättra några av de befintliga som till exempel medvetenheten om service recovery processen hos frontlinjepersonalen. Detta är ett krav för effektiv service recovery. Kundperspektivet hos SAS avspeglas i handlingen av service recovery processen genom sättet de arbetar med att leverera en heterogen service samt förmedla en servicestandard. Likaså bidrar ett systematiskt arbete med att samla in kundernas synpunkter till att utveckla och förbättra befintliga och nya tjänster som exempelvis sms

Broadcast. Slutligen avspeglas kundens perspektiv i hanteringen av service recovery då SAS arbetar med att ta bort processer som inte skapar något värde för kunden.

6 Diskussion

I diskussionen lyfts slutsatserna till ett större sammanhang och återknyts till problemområdet.

Eftersom den mesta servicen produceras och levereras av människor kan heterogeniteten hos servicearbetarna bidra till variation i servicekvaliteten. Personalens personlighet kan också bidra till variationer i servicekvaliteten, om en medarbetare exempelvis är självsäker, vågar denna utnyttja handlingsfriheter och kanske även gå ett steg längre för att hjälpa kunden så mycket som möjligt medan en osäker medarbetare inte vågar ta egna initiativ för att hjälpa kunden. Systemet kan alltid bli bättre, detta med hjälp av klagomål och synpunkter som kommer in från kunder. Hur får man då så många missnöjda kunder som möjligt att skicka in sina synpunkter och klagomål? Det får man genom att göra det lätt för kunden att klaga. På SAS biljettkontor används orangea kort som ges till de kunder man inte kan hjälpa på plats. På detta sätt lämnar frontlinjepersonalen över problemet till Customer Relations. Då det inte står något telefonnummer på kortet, väcks frågan: hur gör en kund som inte har tillgång till internet för att direkt mejla in sitt klagomål eller vad gör man om man är gammal och inte kan hantera datorer. För dem är telefon det enda sättet att komma i kontakt med Customer Relations, men hur får de tag på telefonnumret dit?

Företag måste vara medvetna om att inte enbart ta hand om de problem som uppstår under servicemötet utan också hur man ska hantera dem. Det är därför viktigt att alla i organisationen har en inblick i hur service recovery systemet är utvecklat. All frontlinjepersonal bör ta del av service recovery processen för att öka medvetandet om hur den fungerar. Motivation och arbetsglädje leder till engagemang bland de anställda, detta skapas bland annat genom utbildning. Slutsatserna visar på att kontinuerlig utbildning hade lett till ökad motivation och kunskap samt förbättrad förståelse för service recovery hos frontlinjepersonalen och kunnat bidra till en mer effektiv service recovery. Därför bör utbildning ses som en investering, vidare är detta en ekonomisk fråga, som påverkas av helt andra aspekter. Förutom utbildning bör de anställda få jobba på olika avdelningar på flygplatsen för att få en bättre och djupare insikt i hur kundens process ser ut och hur medarbetarna arbetar med exempelvis klagomålshantering.

En aktivitet som exempelvis walk-a-mile-in-my-shoes, bör finnas för all personal i företaget, så att utbytet av information blir större och kan bidra till att förmedla kunskapen ut i hela organisationen.

Det är viktigt för tjänsteföretag att få in så mycket av kundernas synpunkter som möjligt. Dels för att kunna utveckla tjänster men också för att kunna återställa kundernas missnöje. Det är även viktigt att återställa kundernas förtroende snabbt för att slippa dåligt rykte. Vidare visar fallstudien att system och rutiner kan utformas genom ett gränsöverstridande samarbete mellan enheterna. Tjänsteföretag ska aktivt arbeta med att förmedla sin servicestandard både externt och internt, vilket bidrar till att skapa enhetliga förväntningar hos kunderna. De delprocesser som visas i flödesschemat bidrar till att skapa värde för kunderna. Problemet som visar sig i dessa delprocesser är att frontlinjepersonalen inte har tillräcklig kännedom och utbildning för att hantera klagomål på ett effektivt sätt, personalen har idag befogenhet att lösa problem på plats, dock verkar det inte som att personalen har en enhetlig eller tydlig bild av dessa befogenheter. Att inte ha personal på plats för att ta hand om klagomål och på så sätt ta bort väntetid ur processen för kunden eftersom det inte tillför något värde för kunden kan vara både positivt och negativt. Väntetiden på flygplatsen försvinner men den uppstår kanske någon annanstans i processen istället?

7 Summering

Här lyfts viktiga begrepp upp igen samt metoder som använts. Vi knyter även här ihop säcken genom ta upp centrala delar från hela uppsatsen.

Under arbetets gång har det varit tydligt att begreppet service recovery inte är något nytt då det finns en del forskning kring detta. Utifrån våra empiriska studier brister förståelsen för detta begrepp bland frontlinjepersonal. Syftet med denna uppsats har varit att få ökad kunskap och förståelse samt att undersöka hur service recovery system utvecklas utifrån ett kundorienterat perspektiv i den dynamiska flygbranschen. En fråga har formulerats till syftet för att nå fram till undersökningen slutsatser. Hur kan kundperspektivet avspeglas i hanteringen av service recovery processen? Den teoretiska referensramen som ligger till grund för vår uppsats är utformad utifrån kopplingen mellan tre huvudteman, servicemisslyckande, empowerment och kundens process.

Metoden för den empiriska insamlingen har gjorts via kvalitativa intervjuer, två stycken djupintervjuer med managers samt åtta stycken kortare intervjuer med frontlinjepersonal. För att få en inblick och ökad förståelse för hur flygbolag kan förväntas tänka kring arbetet med klagomålhantering utifrån kundens perspektiv. Intervjuerna har därefter transkriberats och presenterats i förhållningsätt till våra teman, detta har sedan varit en grund för analysen där empirin ställts mot teorin.

Undersökningen visar att service recovery utifrån ett kundorienterat synsätt är en av förutsättningarna för att tjänsteföretag ska kunna nå framgång. Då företag har svårare för att konkurrera med unika tjänster är sättet de hanterar kundklagomål och arbetet för att förhindra att klagomål uppstår en viktig konkurrensfördel.

8 Reflektioner

Här lyfts de tankar fram som funnits under arbetets gång. Därefter reflekteras dessa och avslutningsvis ges det förslag på vidare forskning och förbättringar inom kundklagomålshantering med hjälp av service recovery.

Under arbetets inledande fas sattes det upp en preliminär plan, men tyvärr följdes inte denna helt. Detta på grund av att vi inte fick tag på intervjuer med frontlinjepersonal förrän sent i arbetsprocessen, vilket gjorde att vi hamnade ett steg efter i vår planering. Den mest tidskrävande del av arbetsprocessen har bestått av diskussioner kring uppsatsen upplägg, teorier och analys.

Det har varit ganska svårt att välja en metod som anpassar sig till vårt syfte. Från början var tanken att göra enkätundersökningar samt att genomföra observationer utöver intervjuerna, men detta var inte möjligt då vi inte har haft tillgång till hela flygplatsen i Köpenhamn. De intervjuer vi genomförde gav oss väldigt mycket information, men dock bara begränsad information från bolagets sida. Det finns många andra faktorer som hade kunnat fördjupa undersökningen i form av exempelvis enkätundersökningar och observationer, detta för att få en bredare bild av hur även kunder ser på klagomålshanteringar på SAS samt hur SAS personal hanterar kunderna.

Fältet Service recovery är inte nytt och det finns en hel del forskning kring detta. För att tjänsteföretag lättare ska kunna nå framgång och skapa konkurrensfördelar är det viktigt att all personal i organisationen är medveten om hur kundens process ser ut. Det vår uppsats tillför forskningen är en kvalitativ grund för hur tjänsteföretag kan genom ökat medvetandet om service recovery kan snabbare nå framgång. Urvalet har varit begränsat då vi har valt att endas studera SAS Danmark på Kastrup. Dem åtta frontlinjepersonalen har haft samma ställning i företaget, gemensamt för alla är att de är medvetna om klagomålshanteringen inom företaget, men dock inte hur den ser ut. De använder heller inte begreppet service recovery. Utifrån sammanhållning i det insamlade materialet anser vi att resultatet är generaliserbart och därför går att applicera på andra serviceföretag än bara SAS som använts i undersökningen.

Källförteckning

Tryckta källor

Berry, L. L., Zeithaml, V. och Parasuraman, A. (1990) Five imperatives for improving service quality. *Sloan Management Review*. Sida: 29-38.

Bitner, M. J., Booms, B. & Tetreault, M. (1990) The service encounter: diagnosing favourable and unfavourable incidents. *Journal of Marketing*. Volym: 54. Sida: 71-84.

Bies, R. J. och Shapiro, D. L. (1987) Interactional Fairness Judgement: The influence of Casual Accounts. *Social Justice Research*. Volym: 1 Upplaga: 2. Sida: 199-218.

Blodgett, J. G., Hill, D. J. och Tax, S. S. (1997) The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behaviour. *Journal of Retailing*. Volym: 73 Upplaga: 2 Sida: 185-210.

Bowen, D. E. och Lawler, E. E. (1995) Empowering Service Employees. *Sloan management review*. Volym: 36. Sida: 73-84.

Brown, S.W. (2000) Practicing best-in-class service recovery. *Marketing Management*. Sida 8-9.

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

Chang, Y.W. & Chang, Y.H. (2010) Does service recovery affect satisfaction and customer loyalty? An empirical study of airline services. *Journal of Air Transport Management*. Volym: 16 Upplaga: 6 Sida: 340-342.

Daveport, T.H. (1993). *Process Innovation: Reengineering work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.

- Egnell, P-O. (1994) *Processledning En arbetsmodell samt erfarenheter från svenska organisationer*. Luleå: Tekniska högskolan i Luleå.
- Garvin, D.A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*. Sida: 78-91.
- Grönroos, C. (2008) *Service Management och marknadsföring*. Malmö: Liber.
- Hammer, M. (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*. Sida: 104-112.
- Hart, C., Heskett, J. & Sasser, W. E. (1990) The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*. Sida: 148-156.
- Kandampully, J. & Duddy, R. (2000) Service system: a strategic approach to gain a competitive in the hospitality and tourism industry. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*. Volym: 1. Upplaga: 4 Sida: 27-47.
- Korczynski, M. (2001) *Human Resource Management in Service Work*. London: Palgrave MacMillan
- La, K. V. & Kandampully, J. (2004) Market oriented learning and customer value enhancement through service recovery management. *Managing Service Quality* Volym: 14 Upplaga: 5 Sida: 390-401.
- Lin, W. (2010) Relevant factors that affect service recovery performance. *The Service Industries Journal*. Volym: 30 Upplaga: 6 Sida: 891-910.
- Lovelock, C. (2001) A retrospective commentary on the article 'new tools for achieving service quality'. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Sida: 39-46.

Lovelock, C. och Wirtz, J. (2007) *Service Marketing People, Technology, Strategy*.
Upplaga: 6 Pearson Education

Mack, R., Mueller, R., Crotts, J. och Broderick, A. (2000) Perceptions, corrections and defections: implications for service recovery in the restaurant industry. *Managing Service Quality*. Volym: 10 Upplaga: 6. Sida: 339-346.

Michel, S. (2001) Analyzing service failures and recoveries: a process approach. *International Journal of Service Industry Management*. Volym: 12 Upplaga: 1 Sida: 20-33.

Miller, J., Craighead, C. och Karwan, K. (2000) Service recovery: a framework and empirical investigation. *Journal of Operations Management*. Volym: 18. Upplaga: 4 Sida: 387-400.

Mullins, L.J. (2001). *Hospitality Management and Organisational Behaviour*. 4:de upplagan. Essex: Pearson Education Limited.

Nilsson, G. (2003) Processorientering och styrning – Regler, mål eller värderingar? Ekonomiska forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm.

Rentzhog, O. (1998) *Process-orientering – en grund för morgondagens organisationer*.
Upplaga: 1:19. Lund: Studentlitteratur.

Singh, J (1990) Voice, exit and negative word-of-mouth behaviours: an investigation across three service categories. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volym: 18 Upplaga: 1 Sida: 1-15.

Smith, A. K., Bolton, R.N. och Wagner, J. (1998) *A model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery*. Edition, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.

Spreng, R. A., Harrell, G. D., Mackoy, R. D. (1995) Service recovery: Impact on satisfaction and intentions. *Journal of Services Marketing*. Volym: 9, Upplaga: 1, Sida: 15-23.

Tax, S. S. & Brown S. W. (1998) Recovering and learning from service failure. *Sloan Management Review*. Sida: 75-88.

Tax, S. S., Brown, S. W. och Chandrashekar, M. (1998) Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*. Volym: 62. Upplaga: April. Sida: 60-76.

Tax, S. S. och Brown, S. W. Service recovery: research insights and practices ur Swartz, T. A. & Iacobucci, D. (2000) *Handbook of Service Marketing & Management*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Internet

SAS danska hemsida:

<http://www.sas.dk/da/Om-SAS-Danmark2/Punktlighed/> (läst 2011-04-13)

SAS internationella hemsida:

<http://www.flysas.com/feedback> (läst 2011-04-13)

<http://www.flysas.com/en/EuroBonus/About-EuroBonus/HowEuroBonusWorks/#> (läst 2011-05-10)

Transportstyrelsens hemsida:

http://www.transportstyrelsen.se/Global/Publikationer/Luftfart/En_studie_av_flygmarknadens_segment_080129.pdf?epslanguage=sv (läst 2011-05-11)

Kund leverantör modellen:

http://www.google.com/imgres?imgurl=http://2.bp.blogspot.com/-acV0Q6zUS8U/TWtmTI-i_dI/AAAAAAAAAPY/LDNgdoFBDeo/s1600/kund-leverantorsmodell.gif&imgrefurl (läst 2011-05-03)

Bild på framsidan: <http://hotellochresetips.se/wp-content/uploads/Blogg-SAS.jpg>

Informanter

Gitte Gyalokay, Manger Customer Relations SAS Danmark 11 april 2011-04-11

Catharina Kumling Manager Customer Relations SAS Sverige 2011-05-06

Helle Kristensen, manager Biljettkontoret SAS Kastrup 2011-05-10

Anställda(frontlinjepersonal): 8 stycken 2011-05-10

Bilagor

Bilaga 1

Intervjuguide – Managerna, Gitte Gyalokay och Catharina Kumlin

Bakgrund

Hur länge har du jobbat på SAS?

Hur kommer det sig att du jobbar här? Utbildning och erfarenhet?

Vad har du för arbetsuppgifter/ansvarsområde?

Vad heter din avdelning?

Klagomål

Arbetar SAS systematiskt med klagomålshantering

Hur har ni upprättat system för klagomålshantering?

Uppdateras och förändras systemen ofta?

Arbetar SAS systematiskt med klagomålshantering

När började SAS att använda sig av klagomålshanteringssystem/service recovery?

Hur ser systemet/processen ut när en kund klagar?

Ser systemet likadant ut för hela SAS koncernen, eller har ni olika system i Sverige, Norge och Danmark?

Vad handlar de flesta klagomålen om?

Var vänder man sig när man har ett klagomål? Finns det olika servicediskar på flygplatsen eller var vänder en kund sig?

Finns det någon typ av servicemanual för frontlinjepersonalen? Hur ser den ut?

Vilka tider tar ni emot klagomål? Kontorstimmar eller 24/7

Vilka befogenheter har personalen att fatta egna beslut vid klagomål?

Hur stor påverkan har kunderna på utförandet av ert klagomålshanteringssystem/service recovery?

Ser ni service recovery/klagomålshantering som en konkurrensfördel gentemot konkurrenter?

Jobbar ni mycket med att öka medvetenheten om klagomålshantering i hela organisationen?

Kunder

Vilken typ av kunder har ni mest? Buisness, charter eller privatpersoner?

Vilken typ av kunder har flest klagomål?

Bilaga 2

Intervjuguide för frontlinjepersonalen

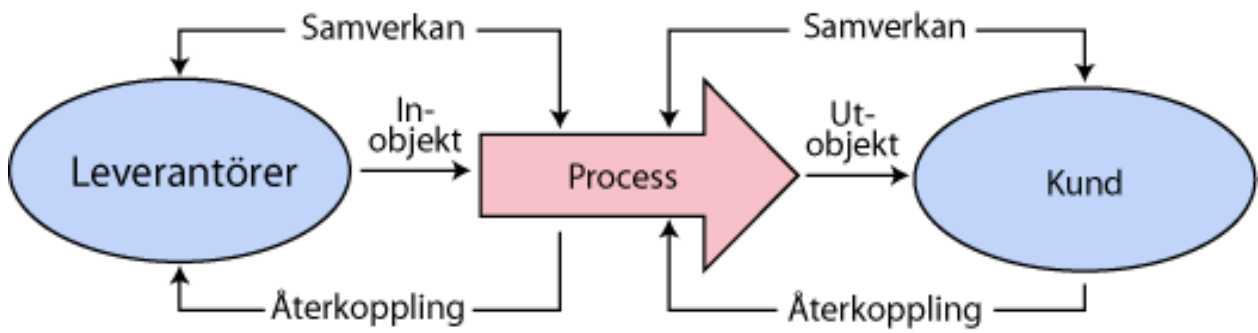
Bakgrund

1. Namn och Ålder
2. Hur länge har du jobbat på SAS?
3. Tidigare utbildning?
4. Vad jobbar du med?

Service recovery

5. Har du hört talas om Service recovery?
6. Hur märker du av klagomålshanteringen i företaget? Hur tror du att kunden upplever klagomålshanteringen?
7. Har du fått någon utbildning inom klagomålshantering?
8. Har du fått ta emot klagomål från kunder?
9. Vad har du gjort de gånger du inte har kunnat lösa kundens problem?
10. Vad handlar de flesta klagomålen om?
10. Finns det något du tycker är bra/dåligt med SAS klagomålshantering?

Bilaga 3



(Kund/Leverantör modellen, Internet)

Bilaga 4

Visitkort som SAS frontlinjepersonal ger till kunder som har klagomål och synpunkter till SAS.

Sida 1



Sida 2

