



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

Examensarbete för kandidatexamen

Att lära av sina misstag

- en studie kring klagomålsarbete ur ett
processförbättringsperspektiv

Cecilia Bertilsson
Helena Kobel
Sofia Linnåsen

Handledare:

Anette Svingstedt

Torleif Bramryd

Kandidatuppsats

VT 2012

Sammanfattning

Misstag är oundvikliga. Därför är det viktigt att företag har system för att hantera klagomål. Missnöjda kunder klagat dock sällan när de upplever problem. Informationen från klagomål är ett sätt för företag att bli medveten om problem i organisationen. Därför bör företag uppmuntra sina kunder till att klaga. Då en liten del av de missnöjda kunderna klagat behöver företag arbeta med att identifiera brister i organisationen. Syftet med denna uppsats är att analysera betydelsen av lärandeprocessen i tjänsteverksamheters kvalitetsarbete. Detta besvaras genom att undersöka hur hotell arbetar med att lära sig av sina klagomål samt gör förändringar i organisationen. Empirin från hotellbranschen har huvudsakligen insamlats genom intervjuer och därmed är uppsatsens metodologiska ansats kvalitativ. Uppsatsen tar sin teoretiska utgångspunkt i tidigare forskning kring service management, klagomålsarbete och processförbättringsarbete. Empirin är baserad på information från chefer och receptionister på fyra svenska hotell. Deras upplevelse av hotellens klagomåls- och processförbättringsarbete utgör grunden till denna uppsats empiriska material. Studien har visat att hotellen inte har någon helhetssyn i sitt klagomålsarbete. De fokuserar huvudsakligen på att hantera klagomål och kompensera missnöjda gäster. Däremot arbetar de inte i någon större utsträckning med att förebygga och avsluta klagomål. Hotellen brister dessutom i sin dokumentering av inkomna klagomål. Detta orsakar bland annat tyst kunskap som i sin tur leder till att hotelledningen inte har rätt informationsunderlag vid beslutsfattande. Den bristande dokumenteringen innebär också att hotellen inte har någon statistik på hur många gäster som klagat. Detta försvårar deras analys av vad klagomålshanteringen kostar och var åtgärder är nödvändiga för att kunna öka lönsamheten.

Nyckelord: Tjänstekvalitet, klagomålsarbete, processförbättringsarbete, tjänsteverksamheter och hotell

Förord

Vi vill tacka de personer som på ett eller annat vis har bidragit till att skapa denna kandidatuppsats. Först och främst vill vi tacka Anette Svingstedt för en fantastiskt inspirerande föreläsning om klagomålshantering under vårt första år på Service Management-utbildningen. Den väckte ett intresse kring klagomålsarbete och är anledningen till denna uppsats inriktning. I processen med att skapa detta arbete har vi haft nöjet att ha dig som handledare och vi är tacksamma för all hjälp du har bidragit med. Vi vill även tacka Torleif Bramryd för ditt stöd som handledare. Givetvis vill vi även tacka alla de fantastiska personer inom hotellbranschen i Sverige som gjorde detta arbete möjligt. Tack för den tid ni avsatte för oss, era tankar och all information som ni så frikostigt delade med er av. Vidare vill vi tacka alla er som i slutstadiet av uppsatsskrivandet har hjälpt oss med korrekturläsning.

Det är tack vare alla ovanstående fantastiska människor som vi har kunnat skapa ett arbete som vi är oerhört stolta över. Vi hoppas att du som läsare kommer att bli lika intresserad av klagomål som vi är och inte minst av allt; att du förstår vikten av ett lyckat klagomåls- och processförbättringsarbete.

Cecilia Bertilsson, Helena Kobel & Sofia Linnåsen

Helsingborg 22 maj 2012

Innehållsförteckning

1. KLAGOMÅLSARBETE I TJÄNSTEVERKSAMHETER – EN INLEDNING	4
1.1 MISSTAG ÄR OUNDVIKLIGA	5
1.2 TIDIGARE FORSKNING KRING PROCESSFÖRBÄTTRINGSARBETE	6
1.3 ATT LÄRA AV SINA MISSTAG – UPPSATSENS SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING.....	6
1.4 DISPOSITION	7
2. UPPSATSENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT – EN REDOGÖRELSE AV METOD	8
2.1 METODOLOGISK ANSATS	8
2.2 TEORETISK UTGÅNGSPUNKT	8
2.3 METODVERKTYG	9
2.3.1 Urval	9
2.3.2 Intervjuer.....	10
2.3.3 Dokumentstudier.....	11
2.4 ANALYSMETOD.....	12
3. PROCESSFÖRBÄTTRINGSARBETE – EN TEORETISK UTGÅNGSPUNKT	14
3.1 KLAGOMÅLSARBETE	14
3.1.1 Alla kunder klagar inte.....	15
3.2 PROCESSFÖRBÄTTRINGSARBETE.....	16
3.2.1 Insamling av klagomål	17
3.2.2 Dokumentering av klagomål	19
3.2.3 Analys av klagomål.....	19
3.2.4 Kostnader i samband med klagomålsarbete	20
3.2.5 Att göra förbättringar i organisationen.....	21
3.2.6 Informationsspredning i företaget.....	21
3.2.7 Att avsluta klagomålet	22
4. PROCESSFÖRBÄTTRINGSARBETE INOM HOTELL – EN EMPIRISK ANALYS.....	24
4.1 HOTELLENS INSTÄLLNING TILL KLAGOMÅL.....	24
4.2 HOTELLENS PROCESSFÖRBÄTTRINGSARBETE	25
4.2.1 Hotellens insamling av klagomål	26
4.2.2 Receptionisternas dokumentering av klagomål.....	28
4.2.3 Analysering av klagomål	29
4.2.4 Kostnader i samband med klagomålsarbete	30
4.2.5 Hotellens arbete för att förbättra organisationen.....	31
4.2.6 Vikten av att sprida information i organisationen	32
4.2.7 Ett avslut på klagomålet – en återkoppling till gästen.....	32
5. ATT LÄRA AV SINA KLAGOMÅL – EN AVSLUTNING	35
5.1 UPPSATSENS SLUTSATSER.....	35
5.2 SLUTSATSDISKUSSION	38
KÄLLFÖRTECKNING.....	40
BILAGA 1	44
BILAGA 2	47
BILAGA 3	50
BILAGA 4.....	53

1. Klagomålsarbete i tjänsteverksamheter – en inledning

Inom service management diskuteras tjänsteverksamheters arbete med klagomål vanligen i samband med forskningen om tjänstekvalitet. Kapitlets fokusering på klagomålsarbete ger en bakgrund till uppsatsens inr En översikt av den tidigare forskningen behandlas innan i

”Kvalitet betraktas ofta som en nyckel till framgång.

/.../ Kvalitet är det som kunderna upplever.”

(Grönroos 2008, s. 83; 125)

Företag är beroende av sina kunder för att överleva. Likaså är de anställda viktiga för företaget då de är ansiktet utåt mot kunden. Service management innefattar flera teorier kring ledning och styrning av tjänsteverksamheter. Dessa teorier grundas i att verksamheter måste lära sig att hantera kunder och personal korrekt. Det är viktigt för företag att förstå hur personalens inverkan i tjänsterna skapar värde för kunden. En vara eller tjänst som inte fyller någon funktion för kunden upplevs inte som värdefull. Det är alltså inte varan i sig som skapar värde utan dess funktion som då den uppfyller ett behov också får ett värde för kunden. Grundtanken i service management-teorierna är att företag måste utvecklas och ledas så att kvalitet skapas för kunderna när de konsumerar dess tjänster. Den upplevda kvaliteten påverkar kunders nöjdhet. För företag inom tjänstesektorn skapas denna kvalitet genom den service personalen ger kunderna. Personalen kan påverka kundens upplevelser av kvaliteten. Personal med dålig attityd och otrevligt kundbemötande har en negativ inverkan på hur kunden upplever tjänstekvaliteten. (Grönroos 2008)

Tjänstekvalitet är ett resultat av ett samarbete mellan företagets personal och kunder. Människors agerande styr tjänstens utfall och hur tjänstekvaliteten upplevs, vilket också innebär att varje tjänst är unik. Kunden är med andra ord medproducent till tjänsten som de också konsumerar. (Grönroos 2008, s. 186) Detta betyder att kunden i sin konsumtion av tjänsten också deltar i produktionen av den. Eftersom tjänster är ett resultat av ett samarbete mellan kund och företag är det viktigt att saker och ting görs på rätt sätt. Detta

för att förhindra misstag som kan inverka på kundens upplevda tjänstekvalitet. Det är med andra ord viktigt att styra och kontrollera situationer där kunden är delaktig i produktionen. Annars finns det en risk att det uppstår kvalitetsproblem och att kunden känner sig missnöjd. (Grönroos 2008, s. 90) I serviceverksamheter är den mänskliga faktorn av avgörande betydelse. Det betyder också att företag behöver arbeta för att förebygga misstag. Den personliga interaktionen mellan kund och företag gör att misstag blir en kritisk del av service. (Hart, Heskett & Sasser 1990)

1.1 Misstag är oundvikliga

Misstag är en kritisk del i service. Oavsett hur hårt de försöker, kan inte ens de bästa serviceföretagen förhindra misstag. Faktum är att service sker tillsammans med kunden och misstag i dess närvaro är oundvikligt.

Förf. övers. Hart et al. 1990, s. 148

Trots att företag har system för att påverka kundens medverkan i produktionen är det omöjligt att undvika att misstag sker. Ett proaktivt arbete kan förebygga och minimera de potentiella misstagen men att helt eliminera deras förekomst är omöjligt. (Hart et al. 1990) Misstag är en naturlig del i livet, vi tar alla beslut som ibland visar sig att inte vara de bästa. Detta kan bero på att vi saknar fullständig information, saknar erfarenheter eller på att vi är stressade i vår vardag och inte tar oss tid att tänka över besluten. Likaså tar även företag felaktiga beslut och gör misstag (Boshoff 1997).

”Eftersom servicemisslyckanden är oundvikliga
måste företag vara förberedda på att hantera dem /.../”

Förf. övers. Lapré 2011, s. 491

Vi de tillfällen då misstag sker och servicekvaliteten hamnar under kundens förväntningar är det viktigt att företag har system för att hantera misstag. Genom utarbetade riktlinjer för klagomålsarbete kan företag inte bara förebygga och minimera misstagen utan även hantera dem på bästa vis när de faktiskt sker. Misstag ska hanteras direkt vilket betyder att det är personalen som tar emot klagomålet som ska hantera det. Misstag som inte hanteras korrekt innebär en risk att kunder lämnar företaget. Detta betyder förlorade framtida intäkter. Effektiv klagomålshantering kan däremot skapa nöjda kunder som sprider ett gott rykte om företaget vilket i sin tur betyder ökade intäkter i form av nya kunder. (Bamford &

Xystouri 2005; Hart et al. 1990; Heskett, Jones & Loveman 1994; Johnston 2001; Stauss & Seidel 2004; Zhu, Sivakumar & Parasuraman 2004) Personalens agerande i klagomålssituationer är oerhört viktig. Bra klagomålshantering kan höja kundens upplevda tjänstekvalitet och dålig hantering kan ge negativa följder. Forskning visar att det som gör kunder mest missnöjda är inte misstaget i sig utan tron att företaget inte kommer att göra några interna förändringar för att förhindra att problemet återupprepas (Johnston & Clark 2005, 409). Kundens klagomål är början på en process som ska avslutas först då företaget har lärt sig av misstaget och gjort förändringar i verksamheten. Då grundorsaken till problemet har identifierats ska förändringar genomföras så att förbättringar kan uppnås. Ett lyckat klagomålsarbete ger på så vis ökad tjänstekvalitet och påverkar tre delar. Kunderna påverkas i form av ökad kundnöjdhet. Medarbetarna påverkas då deras stödsystem förbättras vilket i sin tur påverkar deras lojalitet och arbetsmoral. Slutligen påverkar klagomålsarbetet även företagets processer. Detta eftersom klagomålsarbete inte enbart har som uppgift att tillfredsställa kunden i klagomålssituationen utan även att förbättra företaget. (Johnston & Michel 2008)

1.2 Tidigare forskning kring processförbättringsarbete

Mycket forskning har gjorts kring klagomålsarbete. Denna forskning har framför allt haft ett ledningsperspektiv med fokus på utfallen för kunder och medarbetare. Däremot har den litteratur som har använts till uppsatsen visat på att forskning i mindre utsträckning har inriktat sig på hur klagomålsarbete påverkar företags processer. Det vill säga hur företag lär sig av sina misstag och gör förändringar i organisationen. Det har dock visat sig att processförbättringsarbete är den del av företagets klagomålsarbete som har störst inverkan på verksamhetens finansiella prestationer (Johnston & Michel 2008). Klagomål ses av många företag som något negativt. Ett bra klagomålsarbete ger dock företag möjligheter att påverka sitt finansiella resultat. Genom att aktivt arbeta med processförbättringar kan kostnader reduceras och lönsamheten ökas (Bamford & Xystouri 2005; Johnston & Clark 2005, s. 399). Företag kan påverka sin framgång genom processförbättringsarbete. Eftersom lönsamhet är det viktigaste för alla företag borde det betyda att klagomålsarbete och processförbättringsarbete är en självklarhet.

1.3 Att lära av sina misstag – uppsatsens syfte och frågeställning

Merparten av forskningen kring klagomålsarbetets utfall är inriktad på hur effektivt klagomålsarbete påverkar företagets lönsamhet. Det har visat sig att företag som arbetar

aktivt med att förbättra sina processer i samband med klagomålsarbete kan öka sin lönsamhet. Forskningen kring processförbättringsarbete är dock mindre utbred än klagomålsarbetets inverkan på kunder och medarbetare. Det finns ett teoretiskt intresse och behov för vidare forskning kring processförbättringsarbete. I denna uppsats är syftet därför att analysera betydelsen av lärandeprocessen i tjänsteverksamhetens kvalitetsarbete.

Utifrån detta syfte ämnar uppsatsen att besvara följande fråga:

- Hur arbetar hotell med att lära sig av sina klagomål samt göra förändringar i organisationen?

1.4 Disposition

Uppsatsens struktur är avsedd att skapa en helhetsbild och förståelse för processförbättringsarbetet i tjänsteverksamheter. För att kunna besvara frågeställningen är alla kapitel grundade i uppsatsens ovanstående syfte.

Uppsatsens tillvägagångssätt – en redogörelse av metod (kapitel 2) beskriver skapandet av denna uppsats. Den kvalitativa ansatsen och den empiriska undersökningen, bestående av djupintervjuer och dokumentstudier presenteras. Kapitlet innehåller även en beskrivning av hur det empiriska materialet har analyserats.

Processförbättringsarbete – en teoretisk utgångspunkt (kapitel 3) presenterar en sammanställning av den tidigare forskningen kring klagomålsarbete och processförbättring som ligger till grund för detta uppsatsarbete.

Klagomålsarbete och processförbättring – en empirisk analys (kapitel 4) sammanför uppsatsens teoretiska utgångspunkt kring klagomålsarbete och processförbättring med det empiriska material som samlats in från fyra hotell i Sverige. Kapitlet följer samma struktur som det teoretiska avsnittet för att underlätta förståelsen för sammanvävningen med empirin.

Att lära av sina misstag – en avslutning (kapitel 5) inleds med en återkoppling till uppsatsens syfte och frågeställningar för att sedan presentera de slutsatser som har dragits kring betydelsen av lärandeprocesser i hotellens kvalitetsarbete. Kapitlet avslutas med en diskussion kring dessa slutsatser och belyser var det finns för behov för vidare forskning.

2. Uppsatsens tillvägagångssätt – en redogörelse av metod

För att skapa en grund till uppsatsens analys är det viktigt att klargöra arbetsprocessen under uppsatsens framväxt. I metodkapitlet förklaras hur teorin och empirin har insamlats, sorterats och analyserats. På så sätt skapas reliabilitet och validitet i arbetet.

2.1 Metodologisk ansats

Grundtanken med uppsatsen är att skapa en bild av hur tjänsteverksamheter arbetar med processförbättringsarbete. Målet var att göra denna undersökning inom hotellbranschen i Sverige. Först samlades vetenskapligt material in för att få en förståelse för det teoretiska fältet. För att kunna se mönster i hur hotellbranschen arbetar med processförbättring valdes en kvalitativ metod. Denna metod ger möjlighet till att se allmänna mönster och samtidigt hitta ageranden eller faktorer som utmärker sig. Flertalet djupintervjuer genomfördes för att förstå den verklighet som anställda inom hotellbranschen upplever (Kvale & Brinkmann 2009, s. 42; Ryen 2004, s. 14). I intervjuerna har informanterna gett information om vad de säger sig göra i klagomålsarbetet på hotellen. För att komplettera och kontrollera denna information gjordes därför dokumentstudier. Den kvalitativa metoden har bidragit med ett djup åt studien. Samtidigt har antalet olika hotell som har deltagit i studien och det faktum att de ingår i olika kedjor gett uppsatsen dess bredd. Bortvalet av kvantitativa metoder gjordes då det inte ansågs möjligt att få fram samma djup som genom kvalitativa metoder. Det teoretiska fältet som ligger till grund för denna studie har präglat formuleringen av frågeställningarna och därmed även informanternas svar. (Kvale & Brinkmann 2009, s. 43) Det teoretiska materialet har en tydlig avgränsning och har därigenom påverkat intervjufrågornas karaktär. Dessutom har teorivalen bidragit till att författarna har haft en förförståelse kring ämnet. Detta har i okänd mån påverkat insamlingen och analysen av det empiriska materialet. (Bryman 2009, s. 20–21)

2.2 Teoretisk utgångspunkt

För att undersöka hur hotell arbetar för att lära sig av sina klagomål samt gör förbättringar i organisationen tar uppsatsen sin teoretiska början i service management-teorierna. Klagomålsarbete handlar om att förebygga att misstag sker och att samtidigt ha rutiner för att kunna lösa dem när de uppstår. Dessutom handlar det om att lära sig av de misstag som

har skett och att göra förbättringar. (Grönroos 2008, s. 130–132; Johnston & Clark 2005, s. 397; Michel 2001) I sökandet efter relevant forskning till detta uppsatsarbete har databaser så som Summon, EBSCOhost och Libris använts. Denna vetenskapliga litteratur har främst haft ett ledningsperspektiv och varit inriktad på hur företag kan öka kundnöjdheten och lönsamheten genom ett effektivt klagomålsarbete. Majoriteten av den tidigare forskningen har haft en kvantitativ ansats och inhämtat empiri från många olika serviceföretag. Artiklarnas empiriska insamling har kommit från kunder så väl som verksamheten själv. Få studier har haft fokus på en enskild bransch. Empirin har framför allt inhämtats från bankväsendet, sjukvården och flygbranschen. Däremot har endast en liten del av studierna haft fokus på hotellbranschen. Syftet i artiklarna som har använts i detta arbete har främst varit att klargöra hur tjänsteverksamheter kan öka tjänstekvaliteten och kundnöjdheten. Frågeställningar som har drivit analyserna i denna litteratur har bland annat fokuserat på huruvida kundnöjdheten påverkas av servicemisslyckanden. Slutsatser som framkommit i denna litteratur är bland annat att processförbättringsarbete har större betydelse för kundnöjdheten och lönsamheten än vad som tidigare har konstaterats. I artiklarna som har använts har Robert Johnston utmärkt sig mest med flertalet studier kring processförbättringsarbete.

Utifrån den teori som har samlats in har två figurer utformats kring klagomåls- och processförbättringsarbete. Detta för att illustrera hur författarna binder samman dessa teorier i uppsatsen. Inspiration till dessa hämtades från tidigare forskning av Johnston och Clark (2005), Johnston och Mehra (2002), Johnston och Michel (2008) samt Michel, Bowen och Johnston (2009). Figurerna presenteras i kapitel 3 och återkommer i kapitel 4 då teori vävs samman med empiri.

2.3 Metodverktyg

Det empiriska material som ligger till grund för denna uppsats består till största del av nio intervjuer, varav tre har genomförts via e-post och resterande genom kvalitativa djupintervjuer. För att skapa en bredare förståelse för hotellens klagomålsarbete har detta empiriska material även kompletterats med dokumentstudier.

2.3.1 Urval

Tanken med uppsatsen var att göra en studie som förhoppningsvis presenterar ett resultat som är applicerbart på hela hotellbranschen. Beslutet togs att fler än två hotell skulle

deltaga i studien. Empiri från endast två organisationer skulle ha resultera i en jämförelse och inte ge samma möjlighet till generalisering. Nio hotell inom sju olika hotellkedjor kontaktades per e-post och uppsatsens syfte beskrevs. Av dessa nio hotell svarade fyra att de var positiva till att deltaga. Därför är resultatet av de utvalda deltagande hotellen inte enbart ett aktivt urval. Däremot var bortvalet av de mindre hotellen ett aktivt val, då dessa inte har samma omfattning av klagomål. Därmed har de troligen inte heller några utarbetade riktlinjer för klagomålsarbete. Uppsatsens avsnitt om hur kommunikationen kring klagomål förs i organisationen, innebar ett behov av att ha informanter från både ledning och medarbetare. Tanken med informationen från cheferna var att den skulle ge inblick i hur hotell arbetar med klagomål, hur de analyserar dessa samt vad företaget gör för lärdomar. Informationen från receptionisterna skulle därefter visa huruvida denna information sprids i organisationen och vilka förändringar som görs i verksamheten. (jfr. Ryen 2004, s. 71–87)

2.3.2 Intervjuer

Intervjuguiderna till denna uppsats formulerades olika beroende på vilken position i företaget informanten hade. Två semistrukturerade intervjuguides utformades; en för receptionister som dagligen hanterar klagomål och synpunkter från gäster samt en för personer i ledarposition som har insyn i företagets strategi kring klagomålsarbete. Intervjuguiderna börjar med relativt öppna frågor. Detta för att informanterna skulle känna sig bekväma i situationen och dela med sig av sin kunskap och sina erfarenheter. Därefter övergår intervjufrågorna till att bli strukturerade och ämnesspecifika. Dessa är inriktade på hur hotellen arbetar med att samla in, dokumentera och analysera klagomål. Upplägget användes för att säkerställa att samtlig nödvändig information från informanterna samlades in. Informanterna har i viss utsträckning påverkats av det teoretiska material som ligger till grund för uppsatsen. Detta eftersom uppsatsen har en deduktiv ansats samt att respondenterna har konstruerat både det teoretiska kapitlet och intervjuguiderna som har tilldelats informanterna. (Ryen 2004, s. 44–66)

De krav som ställdes till de hotell som deltog i studien var att minst två anställda skulle deltaga i någon form av intervju. Dessa skulle representeras av en medarbetare från receptionen samt någon i ledningsposition med insyn i hotellets klagomålsarbete. För att få hotellens ledningsperspektiv har djupintervjuer genomförts med en hotellchef och två avdelningschefer. Dessa intervjuer varade mellan 45–65 minuter. Dessutom har en e-

postintervju med ytterligare en avdelningschef från ett fjärde hotell genomförts. För att få medarbetarperspektivet från hotellen har tre djupintervjuer om 25–50 minuter även genomförts. Dessutom genomfördes ytterligare e-postintervjuer med två receptionister från två av hotellen. Intervjuerna genomfördes på informanternas arbetsplatser vilket kan ha påverkat graden av uttömmande svar. Intervjuerna utgick från de utformade intervjuguiderna (bilaga 1 & 2). Vid intervjuerna deltog två av arbetets tre författare. Den ena ansvarade för att hålla igång samtalet och ställa de övergripande frågorna. Detta medan den andra ansvarade för att ställa de mer strukturerade uppföljningsfrågorna. Samtliga intervjuer spelades in för att sedan transkriberas. Då de övriga tre informanterna inte hade möjlighet att träffas genomfördes istället intervjuer via e-post (jfr. riktlinjer för e-postintervju enligt Ryen 2004, s. 196–204). I skapandet av frågorna för dessa intervjuer användes de ursprungliga intervjuguiderna som underlag. Dessa kortades dock ned och ändrades i viss mån för att passa som e-postintervju (bilaga 3 & 4). Svaren från e-postinformanterna sammanställdes därefter i ett dokument. Dock var svaren från dessa informanter inte lika uttömmande som de andra djupintervjuerna. En anledning kan vara den redigering som dessa intervjuguiderna genomgått. Dessutom kan informanterna ha haft svårt att uttrycka sig i skrift samt att de kan ha haft svårt att känna tillit till respondenterna som de aldrig har träffat personligen (jfr. Ryen 2004, Figur 9.2, s. 199). Både före och efter djupintervjuerna och e-postintervjuerna har informanterna blivit informerade om att deras namn och arbetsplats inte kommer att presenteras i uppsatsen (Kvale & Brinkmann 2009, s. 292–295).

2.3.3 Dokumentstudier

För att i det empiriska materialet få en kompletterande bild av verksamheternas klagomålsarbete användes flertalet dokument från hotellen. Dessa dokument innehöll bland annat riktlinjer för hotellens klagomålsarbete. Dock är dessa verksamhetsdokument i stor grad färgade av företagets synsätt och åsikter eftersom de inte har skapats i forskningssyfte (Bryman 2009, s. 357–364). I samband med insynen i dessa dokument har det träffats en överenskommelse med cheferna om att dokumenten inte får överlämnas till tredje part. Detta har dock inte haft någon begränsande inverkan på användandet av materialet då det har kunnat hänvisas till utan att utelämna något specifikt hotell. Förutom dokument har även hotellens hemsidor studerats för att undersöka hur de externt förmedlar sitt klagomålsarbete.

Följande dokument (förutom hotellens hemsidor) har analyserats:

- Från hotell A: kort och enkäter som gästerna kan fylla i, internutbildningsmaterial för personalen gällande företagets syn på klagomålsarbete samt underlag för hotellkedjans *mystery shopping*-program
- Från hotell B: internutbildningsmaterial gällande företagets klagomålsarbete, dokument som avser hotellkedjans riktlinjer för vad hotellets klagomålsarbete ska innehålla, riktlinjer för hur missnöjda gäster ska bemötas, hur klagomål ska dokumenteras, sammanställas och analyseras samt en gästenkät och information om hur denna sammanställs
- Från hotell C: internutbildningsmaterial som bland annat innehåller hotellets tankar kring klagomålshantering samt en checklista för receptionspersonalen som dagligen fylls i med information kring antal gäster med mera
- Från hotell D: inga dokument har överlämnats

2.4 Analysmetod

För att underlätta analysen av det insamlade empiriska materialet har intervjuerna transkriberats och dokumenten har sammanfattats. Transkriberingarna och sammanfattningarna har sedan analyserats utefter de huvudteman som teorin om processförbättringsarbete är uppbyggt kring. Dessa utgör även strukturen i kapitel 3 och 4. Dessa teman är:

1. Informationsinsamling: hur hotellen arbetar med att samla in klagomål och synpunkter från gästerna samt hur de själva arbetar med att upptäcka fel och brister i organisationen
2. Dokumentering: hur hotellen arbetar med att dokumentera informationsinsamlingen
3. Analys: hur hotellen arbetar med att analysera den dokumenterade informationen
4. Kostnadsanalys: hur hotellen gör beräkningar för kostnaden av klagomål samt en analys av vilka faktorer som driver dessa kostnader

5. Förbättringar: huruvida förändringar görs efter analysen och kostnadsanalysen
6. Spridning: hur informationen kring klagomål sprids inom hotellen
7. Avslut: hur hotellen arbetar med att avsluta klagomålet internt mot organisationen och externt mot kunden

Varje hotell analyserades var för sig utefter ovanstående teman. Transkriberingarna från intervjuerna med chefen och receptionisten sattes mot varandra för att skapa en helhetsbild av hur ovanstående struktur är uppbyggd på hotellen. På så vis har informationen blivit mer rättvisande då inte enbart ett perspektiv har behandlats. I denna analys framträdde hotellens individuella styrkor och svagheter. Denna information jämfördes därefter med de dokument som erhållits från respektive hotell. I de fall skillnader kunde ses i det tryckta och det muntliga materialet noterades denna avvikelse. Analyserna av respektive hotell jämfördes därefter för att hitta eventuella mönster som skulle kunna vara applicerbara på hotellbranschen. Denna analys gav på så sätt en bredare bild av hur hotell arbetar med processförbättringsarbete.

3. Processförbättringsarbete – en teoretisk utgångspunkt

För att senare kunna analysera det empiriska material som har samlats in presenteras i detta kapitel uppsatsens teoretiska ram. Denna har sin utgångspunkt i klagomålsarbetet som är en del av service management-teorierna. Klagomålsarbete är viktigt för tjänsteverksamheter och en förståelse för detta behövs för att kunna fördjupa teorin kring processförbättringsarbete. Genom detta kan tjänsteverksamheter påverka sina kostnader och därigenom lönsamheten. Därför är det viktigt för företag att de förstår betydelsen av ett bra klagomåls- och processförbättringsarbete.

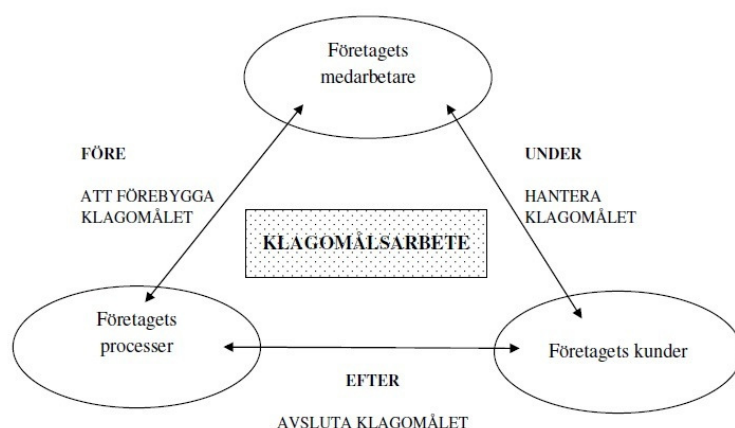
3.1 Klagomålsarbete

I inledningen förklarades att service management är teorier som handlar om hur tjänsteverksamheter ska ledas och styras för att kvalitet ska skapas för kunden. Kvalitet uppstår när kunden anser sig få nytta av en tjänst och kvaliteten påverkar därmed kundens nöjdhet. (Grönroos 2008, s. 18; 164–239) Eftersom det är viktigt att kunder är nöjda med företagets service är det också viktigt att företag har ett klagomålsarbete som identifierar potentiella servicemisslyckanden samt löser problem vid grunden när de uppstår. Klagomålsarbete är en omfattande process. Dess syfte är att externt förbättra relationen med kunderna och internt förbättra organisationen. Ett effektivt klagomålsarbete skapar nöjdhet och förbättrar på så vis företagets långsiktiga relation med kunderna. Det genererar dessutom nya kunder, bland annat då ett gott rykte sprids om företaget. Företag ska satsa på långsiktiga intäkter vilket klagomålsarbete ger. (Grönroos 2008, s. 130–132). Ovanstående kan sammanfattas i begreppet *service recovery*, vilket i denna uppsats kommer att benämnas *klagomålsarbete*.

Figur 1 visar att klagomålsarbete inkluderar att *förebygga klagomål*, *hantera klagomål* och att *avsluta klagomål*. Detta arbete påverkar tre delar: kunderna, medarbetarna samt processerna i organisationen (Johnston & Michel 2008). Det är spänningar mellan dessa tre grupper som gör att klagomålsarbetet misslyckas (Michel et al. 2009). *Förebygga klagomål* handlar om att företaget själv arbetar för att förhindra att kunder upplever servicemisslyckanden. Företag måste arbeta med att förebygga klagomål innan tjänstekvaliteten påverkas negativt. Detta arbete innebär en interaktion mellan processerna i organisationen och företagets medarbetare. (Johnston & Michel 2008) *Klagomålshantering* är det agerande som medarbetarna gör i stunden då kunden förklarar

sig ha upplevt ett problem. Då ett klagomål uppstår måste företagets medarbetare kommunicera med dess kunder och hantera problemet. Efter att klagomålet har hanterats och dokumenterats av medarbetarna är det viktigt att företaget tar till sig och analyserar informationen om problemet för att kunna göra förändringar i processerna. (Johnston & Michel 2008; Tax & Brown 1998) Dessa förändringar som görs ska förutom att kommuniceras ut i organisationen även meddelas till kunden. Ett klagomål ska *avslutas* internt i organisationen för att det ska vara möjligt att göra förändringar som leder till förbättringar. Dessutom måste klagomålet även avslutas mot kunden. Det innebär att kunden ska informeras om de förändringar som verksamheten har gjort internt. (Johnston & Mehra 2002)

Figur 1 Klagomålsarbete i tjänsteverksamheter



Figuren är en illustration av hur Författarna genom den teoretiska litteraturen i uppsatsen uppfattar Klagomålsarbetets uppbyggnad.

3.1.1 Alla kunder klagar inte

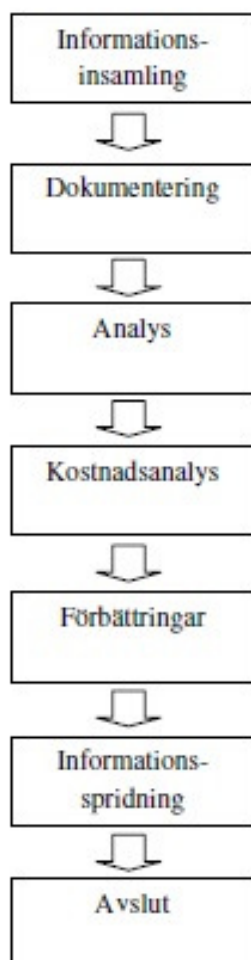
Merparten av de kunder som upplever ett problem gör inte företaget uppmärksam på detta utan väljer istället att endast byta till ett annat företag. Tidigare forskning menar att endast 5–10 procent av de missnöjda kunderna faktiskt klagar. (Tax & Brown 1998) Då de flesta kunder inte klagar behöver organisationen arbeta med att uppmuntra sina kunder till att klaga när de upplever problem (Stauss & Seidel 2004). Företag behöver göra sina kunder medvetna om att de värdesätter deras synpunkter och tacka dem när de uppmärksammar brister i organisationen (Spreng, Harrel & Mackoy 1995; Tantawy & Losekoot 2001). Risken finns att de kunder som inte framför klagomål blir farliga för verksamheten. De kan sprida ett dåligt rykte om företaget till sin omgivning. Dessutom uppmärksammar de inte företaget om de problem som finns. Därmed kan företaget inte förbättra sina

arbetsprocesser. (Spreng et al. 1995) Anledningarna till att få kunder klaga till verksamheten är många. Bland annat för att de inte vet hur man klagar på dålig service (Van Ossel, Stremersch & Gemmel 2003, s. 140), att de upplever sig göra ett personangrepp på den person som de klagar till (Singh 1990, Stauss & Seidel 2004; Tax & Brown 1998), att de tror att företaget inte är mottaglig för klagomål (Singh 1990; Stauss & Seidel 2004; Tax & Brown 1998; Van Ossel et al. 2003, s. 140), kunden är osäker på sina rättigheter och företagets skyldigheter samt att kunden är oroad över vad det kostar i form av tid och energi att klaga (Singh 1990; Stauss & Seidel 2004; Tax & Brown 1998).

3.2 Processförbättringsarbete

De kunder som väljer att klaga till företaget gör det för att de vill hjälpa företaget att förbättra sina processer. Merparten av kunderna som klagar är inte ute efter enskilda kompensationer. (Johnston 2000; Johnston 2001; Johnston & Michel 2008; Singh 1990) Det är därför viktigt att företag tar till sig av klagomålen från kunderna och gör förbättringar i sina processer (Van Ossel et al. 2003). Då problemen har identifierats innebär detta en möjlighet för verksamheten att lösa dem och se till att de inte sker igen (Johnston 2001). Processförbättringsarbete är ett långsiktigt arbete och investering för att möjliggöra förbättringar i organisationen (Johnston & Michel 2008; La & Kandampully 2004). Serviceföretag bör därför inte se klagomål som något negativt utan som något de kan ha nytta av (Singh 1990; Stauss & Seidel 2004; Tantawy & Losekoot 2001). Det viktigt att uppmuntra kunder till att klaga eftersom klagomål är grunden till förbättringar i organisationen. Många företag uppmuntrar dock inte sina kunder till att klaga eftersom de ser klagomål som något negativt som de gärna vill undvika (Tantawy & Losekoot 2001; La & Kandampully 2004).

Syftet med ett företags processförbättringsarbete är att göra förbättringar i organisationen. Processförbättringsarbete bör göras i följande ordning:



Figur 2 Processförbättringsarbete

Figuren är en illustration av hur författarna uppfattar Processförbättringsarbetets olika moment och dess uppbyggnad.

Processförbättringsarbete börjar med att information kring aktuella och potentiella problem samlas in från företagets kunder. Eftersom endast en liten del av de missnöjda kunderna klagar behöver företaget själv arbeta proaktivt med att identifiera brister i organisationen. Därefter måste problemen dokumenteras samt analyseras för att hitta orsaken. Efter denna analys bör företaget göra en kostnadsanalys. Först därefter kan förbättringar i organisationen genomföras och på så vis kan risken att problemet sker igen minimeras. (Johnston & Clark 2005; Johnston & Michel 2008) Då dessa förbättringar har gjorts måste information om förändringarna spridas i organisationen. I ett sista steg avslutas klagomålet både internt i organisationen och externt mot kunden (Johnston & Mehra 2002).

3.2.1 Insamling av klagomål

Företag kan på olika sätt samla in information kring aktuella eller potentiella problem i organisationen. För att skapa en så bred bild som möjligt av organisationen bör företag använda sig av flera olika insamlingsmetoder. (Tax & Brown 1998) Verksamheter bör kombinera kvalitativ och kvantitativ informationsinsamling för att få en tydligare uppfattning kring problem. Detta kan exempelvis ske genom att kombinera direktkommunikation med kunden (kvalitativ informationsinsamling) och kundenkäter (kvantitativ informationsinsamling). Dock har tidigare forskning visat att många företag inte vet hur de ska samla in information kring klagomål från kunderna (Tax & Brown 1998). I uppsatsens teoretiska del och analys delas informationsinsamlingen in i två

kategorier: *klagomål från kunderna* samt *företagets egen informationsinsamling*. (Johnston & Michel 2008; Michel et al. 2009)

Klagomål från kunderna

Företag kan på olika sätt uppmuntra sina kunder att klaga. Det enklaste sättet att få information från kunderna är att fråga hur de upplever företaget och dess tjänster. Även om detta sätt upplevs enkelt kan det vara det mest effektiva då många kunder inte tar sig tid att fylla i enkäter. Ibland behöver kunderna uppmuntran för att framföra sina synpunkter. Att fråga kunderna hur de upplever verksamheten är viktigt för att visa att företaget värdesätter deras synpunkter. (Hart et al. 1990; Stauss & Seidel 2004; Tantawy & Losekoot 2001; Van Ossel et al. 2003, s. 141–142). Företag bör tydligt förklara för kunderna hur de kan klaga samt vad som sker efter att klagomålen har tagits emot (Tax & Brown 1998). Organisationens anställda är det bästa verktyget för att samla in information och kunskap om företagets kunder (Nonaka 1994). Därför är det viktigt att företag utbildar sina anställda i att uppmuntra kunderna till att klaga och lyssnar på kunderna (Spreng et al. 1995; Tantawy & Losekoot 2001; Tax & Brown 1998; Yang 2003). Det är även viktigt att företagsledningen tydliggör för de anställda hur klagomål ska rapporteras och spridas inom organisationen (Tax & Brown 1998). Klagomålsrapporteringen är nödvändig för att ledningen inte ska missa viktig information om företagets kunder som kan utgöra grunden för framtida beslutsfattande (Yang 2003). Enkäter som ges direkt till kunderna eller skickas ut via e-post är ett bra sätt att samla in information. Därigenom får företaget en detaljerad bild av eventuella misstag som har skett (Johnston & Michel 2008; Stauss & Seidel 2004). Företag kan även uppmuntra kunderna till att klaga genom att använda sig av kundcenter dit kunderna kan skicka e-post eller ringa och framföra sina klagomål (Tantawy & Losekoot 2001). Kunder kan också uppmuntras till att lämna synpunkter om företaget sätter en standard för sin produkt eller tjänst. Detta är en servicegaranti. Genom den ger företaget kunden ett löfte om en viss servicestandard och om denna inte uppnås, blir kunden kompenserad på något vis. Därmed skapas ett incitament för att få fler kunder att klaga (Lovelock & Wirtz 2007, s. 400–404; Spreng et al. 1995; Tax & Brown 1998)

Företagets egen informationsinsamling

Eftersom inte alla missnöjda kunderna klagar är det viktigt att organisationen själv arbetar med att hitta potentiella fel och brister i företaget. Genom att rätta till problem innan kunderna blir uppmärksamma på dem kan klagomål förebyggas. (Hart et al. 1990; Tantawy & Losekoot 2001) Företag kan använda sig av *mystery shopping* för att simulera de verkliga upplevelser kunden har av tjänsteföretaget. Denna simulering identifierar potentiella och faktiska problem och på så vis blir företaget uppmärksam på dessa och kan åtgärda dem. (Lovelock & Wirtz 2007, s. 409; Tax & Brown 1998)

3.2.2 Dokumentering av klagomål

Insamlade klagomål och synpunkter från kunderna behöver dokumenteras. Detta för att företaget ska kunna analysera och lära sig av dem. Det är nödvändigt att alla klagomål dokumenteras oavsett om de kommer direkt från kunderna, från enkäter, via e-post eller från företagets egen informationsinsamling. Många företag dokumenterar inte sina klagomål. En anledning till detta är att anställda och även chefer ofta är motvilliga till att ta ansvar för problem och istället skyller dem på kunderna. Företag lyckas inte alltid, trots sitt klagomålsarbete med att förmedla vikten av dokumenteringen för sina anställda. (Spreng et al. 1995; Tax & Brown 1998) Anställda ser ofta klagomål som engångsföreteelser och inte något som behöver dokumenteras och rapporteras vidare. Därför är det viktigt att företaget informerar och uppdaterar sina anställda i företagets klagomålsarbete. Det ska finnas processer och system i företaget som underlättar dokumenteringen av klagomål. De anställda kan exempelvis använda sig av ett formulär för att dokumentera informationen. I formuläret kan de registrera misstag som har skett, vilka åtgärder som har tagits och huruvida kunden har blivit kompenserad. Sådan dokumentation uppfattas positivt av kunderna då de genom dokumenteringen upplever sig bli tagna på allvar. (Tax & Brown 1998) Genom den information som har samlats in och dokumenterats, kan företaget identifiera fel och brister i organisationen. Däremot krävs det en djupare analys för att hitta grundorsaken till det ursprungliga problemet. (Johnston & Michel 2008; Michel et al. 2009; Tantawy & Losekoot 2001)

3.2.3 Analys av klagomål

Genom att analysera den insamlade informationen kan verksamheten identifiera orsaken till problemen samt varför de uppstod. Informationsinsamlingen gör det lättare att identifiera olika problem. Däremot behövs en djupare analys för att hitta grundorsaken till

problemet. Det finns olika verktyg företaget kan använda för att analysera den insamlade informationen. Det finns exempelvis analysverktyg som länkar samman de interna problemen med servicemisslyckandena och därigenom identifieras grundproblemet (Johnston & Michel 2008; Michel et al. 2009). Genom att analysera problemen får cheferna en översikt på hur ofta ett visst misstag inträffar. Därigenom kan de se vad som behöver förändras och hur dessa förbättringar ska prioriteras. (Stauss & Seidel 2004) Forskning visar på att även om företag är duktiga på att samla in klagomål analyserar de inte informationen och letar inte heller efter grundorsakerna till problemen (Tantawy & Losekoot 2001).

3.2.4 Kostnader i samband med klagomålsarbete

Företag behöver få förståelse för de kostnader som hör samman med klagomål. Dessa kostnader handlar både om kompensation samt den tid personalen ägnar åt att lösa misstaget. Då orsaken till ett problem har identifierats bör företaget göra beräkningar på vad problemet kostar verksamheten. Kostnaden multipliceras därefter med antalet beräknade klagomål över en viss period. På så vis får företaget en uppfattning om hur mycket problemet kostar om det inte åtgärdas. (Johnston & Mehra 2002). Genom att identifiera de poster som har störst inverkan på lönsamheten kan företaget avgöra vilka förändringar som kommer att ge bäst resultat (Tax & Brown 1998). Det är först när verksamheten löser ursprungsproblemet som det kan lära sig av det och sänka sina kostnader. Det är förbättringarna av processerna som leder till att problemen inte uppstår igen. Genom dessa förebygger företag att samma klagomålskostnad uppstår flera gånger. (Hart et al. 1990; Johnston & Clark 2005, s. 397–399)

Många företag ser inte till de långsiktiga positiva investeringarna och dess avkastning som klagomålsarbetet innebär (Johnston & Michel 2008; La & Kandampully 2004). Ett starkt argument för att företag ska använda sig av klagomålsarbete är att det påverkar lönsamheten positivt. Varför lönsamheten påverkas debatteras dock. Effektiv problemhantering minskar risken för att missnöjda kunder lämnar företaget vilket innebär förlorade intäkter. Effektiv problemhantering skapar dessutom nöjda och lojala kunder som kan sprida ett positivt rykte om företaget. Detta betyder intäkter för företaget i form av återkommande och även nya kunder. (Bamford & Xystouri 2005; Hart et al. 1990; Heskett et al. 1994; Johnston 2001; Stauss & Seidel 2004; Zhu et al. 2004). Forskning kring processförbättringsarbete har, precis som annan forskning kring klagomålsarbete, visat att

kopplingen mellan lojala kunder och vinster är stark. Dock är länken mellan nöjda kunder och kunder som återkommer svag. Kunder som i klagomålssituationer kompenseras lämnar trots detta ofta företaget. Därmed går den vinst kunden hade kunnat generera företaget om den återkom förlorad. Processförbättringsarbete medför att företaget uppnår vinster då de tar till sig av kundernas klagomål och gör förändringar i processerna. Misstagen kan minskas vilket i sin tur reducerar kostnaderna. (Heskett et al. 1994; Hart et al. 1990; Johnston 2000; Johnston 2001; Johnston & Clark 2005, s. 364; Johnston & Michel 2008; Spreng et al. 1995)

3.2.5 Att göra förbättringar i organisationen

Omfattande forskning har visat att kunder förlåter ett misstag en gång men att de inte accepterar att samma problem sker två gånger. Det är därför av största vikt att företagen lär sig av klagomålen, gör förändringar i organisationen och ser till att misstagen inte upprepas. (Johnston 2001; Spreng et al. 1995; Tax & Brown 1998) Information som framkommer i samband med klagomål kan både vara lätt att rätta till eller så pass omfattande att de kräver att företaget ändrar sina strategier (Vos, Huitema & de Lange-Ros 2008). Genom lärdomarna från klagomålen kan företaget förbättra sina processer och system. På så vis förhindrar det att problemet uppkommer igen. (Vos et al. 2008; Yang 2003). Företag har ofta svårigheter med att omvandla informationen från de analyserade klagomålen till förbättringar av organisationens processer. Klagomål ses ofta som enskilda händelser som behöver lösas omgående. (Tax & Brown 1998) På grund av tidspressen med att misstag ska lösas omgående hinner personalen inte med att samla in tillräcklig information om problemet. Därmed kan viktiga lärdomar inte göras kring hur företaget ska förbättra sina processer. (Vos et al. 2008) Forskning menar att klagomålsarbete ska ses som en möjlighet för företag att påverka sin konkurrenskraft eftersom det möjliggör förbättringar. (La & Kandampully 2004; Spreng et al. 1995). Genom att analysera, lära av sina misstag och förebygga dem får företagen nöjdare kunder samtidigt som det lär sig mer om sina kunders preferenser. Därigenom uppnår företagen konkurrensfördelar av sitt klagomålsarbete. (Nonaka 1994)

3.2.6 Informationsspridning i företaget

Efter att företaget har identifierat förbättringsmöjligheter i organisationens processer, är det viktigt att denna information sprids till alla anställda (Michel et al. 2009; Tax & Brown 1998). Företag har ofta problem med att sprida denna information (Tax & Brown 1998).

Om de anställda inte förstår vikten av att sprida informationen vidare i organisationen kommer denna kunskap att bli tyst. Tyst kunskap innebär att information är bunden till en individ och kan endast förmedlas genom kommunikation med andra. Företag behöver kommunicera den tysta kunskap som dess medarbetare besitter för att alla i organisationen ska kunna dra lärdomar av den (jfr. Johnston & Michel 2008; Nonaka 1994; Yang 2003).

3.2.7 Att avsluta klagomålet

Även om många företag är medvetna om värdet av att följa upp klagomål...

.../ är avslut en annan sak. Avslut handlar om processen och dess utfall för såväl kund som organisation. Avslut är möjligheten att försäkra att kunden faktiskt är nöjd med utfallet och att organisationen har gjort förändringar där det är nödvändigt, i dess processer för att säkerställa att problemet inte sker igen.

Förf. övers. Johnston & Mehra 2002, s. 152

Det är viktigt för tjänsteverksamheter att vid klagomålstillfällen tacka kunden för att denne har uppmärksammat ett problem i verksamheten (Singh 1990; Tax & Brown 1998). För att förbättringar inom verksamheten ska kunna garanteras måste klagomålsarbetet avslutas både externt mot kunden och internt i organisationen (Bamford & Xystouri 2005). Då företaget har analyserat problemet och har gjort förbättringar är det viktigt att återkoppla till kunden. Detta för att visa att företaget har tagit åt sig av klagomålet. I detta externa avslut behöver företaget förklara vilka förändringar som har gjorts för att förhindra att det sker igen (Johnston och Mehra 2002). Att internt avsluta ett klagomål betyder att företaget sprider information inom organisationen om de förändringar som har gjorts för att förebygga problem (Bamford & Xystouri 2005).

Sammanfattningsvis handlar klagomålsarbete om att förebygga, hantera och att avsluta klagomål mot kunden och organisationen (Johnston & Clark 2005, s. 395–399; Johnston & Mehra 2002; Michel et al. 2009). Detta klagomålsarbete påverkar kunderna, medarbetarna och processerna i organisationen (Johnston & Michel 2008). Ett stort problem är att många missnöjda kunder inte klagat (Tax & Brown 1998; Singh 1990). Därmed uppmärksammas inte företaget om de brister som finns och får därför inte möjlighet att förbättra sig (Spreng et al. 1995). Det finns ett samband mellan processförbättringar och företagets lönsamhet. (Johnston & Clark 2005, s. 387–414; Johnston & Mehra 2002) Det har visat sig att det också finns en koppling mellan nöjda och lojala kunder men denna är inte lika stark som

länken mellan processförbättringar och företagets lönsamhet. För att se hur hotellbranschen arbetar med klagomåls- och processförbättringsarbete görs i följande kapitel en analys. I denna sammanvävs och jämförs den ovanstående presenterade teorin med det insamlade empiriska materialet.

4. Processförbättringsarbete inom hotell – en empirisk analys

För att pröva det empiriska materialet teoretiskt behövs en analys av samtligt insamlat material. Teorier kring processförbättringsarbete appliceras i detta kapitel på empirin från studiens deltagande hotell. Detta för att kunna dra slutsatser kring hur dessa tjänsteverksamheter lär av sina misstag.

4.1 Hotellens inställning till klagomål

”Vi kan vara hur duktiga som helst på allt annat
men kan vi inte hantera klagomål, då är vi inte starkare än så.”

(Hotellchef)

Samtliga hotell visar genom både lednings- och medarbetarperspektiv förståelse för klagomålsarbetets betydelse vilket citatet ovan tydliggör (jfr. Lapré 2011). De tycker att det är viktigt att gäster som upplever problem klagar. Både chefer och receptionister menar att klagomålen är en möjlighet för att kunna bli bättre. Förståelsen för ett lyckat klagomålsarbete framträder exempelvis i utbildningsmaterialet från ett av hotellen. Det beskriver bland annat att klagomål inte helt kan elimineras. Alla receptionister får från ledningen utarbetade riktlinjer för hur klagomål ska hanteras. (jfr. Grönroos 2008, s. 130–132) Dessa riktlinjer innehåller bland annat direktiv om hur personalen ska bemöta gästen i klagomålssituationen samt hur medarbetarna ska utbildas i klagomålshantering. Eftersom att det är människor som producerar och levererar tjänsten kan det ibland uppstå felaktiga beslut och misstag (Boshoff 1997). Därför är det viktigt att utbilda personalen i klagomålsarbete. Både chefer och receptionister menar att det är viktigt att lösa klagomål så fort som möjligt och helst innan gästen lämnar hotellet (Grönroos 2008, s. 130; Michel 2001). De anser därför att det är bäst om gästen klagar direkt när problemet uppstår. ”Det går mycket lättare att hantera klagomål om gästen är kvar på hotellet /.../ då hinner man åtgärda det innan gästen checkar ut och gästen blir då nöjd med hela vistelsen” (Receptionist). Uttalandet tyder på att det inte är önskvärt att en gäst lämnar hotellet missnöjd. Då ges hotellen inte möjlighet att rätta till problemet direkt och göra gästen nöjd. Dessutom går hotellen miste om den information gästen hade kunnat ge om brister i verksamheten.

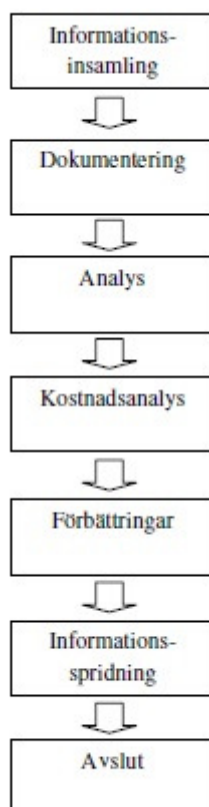
Problemet med att många missnöjda gäster inte klagar är något både chefer och medarbetare är medvetna om. De menar att de inte får in avsevärt många klagomål. En receptionist menar att det faktum att hotellet inte får in många klagomål tyder på att gästerna är nöjda. Ett sådant synsätt kan vara farligt för företaget. Inte alla gäster är nöjda men få gäster framför sitt missnöje. Istället byter de hotell och genom berättelsen till omgivningen om sin dåliga upplevelse sprider de ett dåligt rykte (Tax & Brown 1998). Gemensamt för hotellen är att de inte har någon statistik över hur många klagomål som gästerna ger. Cheferna uppskattar att endast några få procent av gästerna klagar vilket stödjer teorin om att få gäster klagat (Tax & Brown 1998).

4.2 Hotellens processförbättringsarbete

I följande figur och avsnitt analyseras hur hotellen arbetar med processförbättringsarbete.

Avsnittet följer strukturen som Figur 3 visar (denna presenterades i avsnittet 3.2

Processförbättringsarbete).



Figur 3 De olika momenten i processförbättringsarbete

4.2.1 Hotellens insamling av klagomål

Hotellen använder i grund och botten samma metoder för att samla in klagomål från gästerna. Dessa metoder innefattar hotellens egen informationsinsamling samt muntliga och skriftliga klagomål från gästerna. Att använda sig av olika metoder för att samla in synpunkter från gästerna är viktigt för att få en bred bild av hur gästerna upplever hotellet (jfr. Tax & Brown 1998). Detta ökar även möjligheten till att fler gäster faktiskt delar med sig av sina synpunkter då olika gäster har olika preferenser för hur de vill klaga. (Johnston & Michel 2008; Michel et al. 2009)

Muntliga klagomål

”Oftast vill gästen bara berätta. När de förstår att vi lyssnar,
då tycker de att det är skönt att få säga det.”

(Receptionist)

Hotellen har olika sätt för att muntligen uppmuntra till en dialog med gästerna och därigenom inbjuda dem till att lämna synpunkter (jfr. Stauss & Seidel 2004). Gäster klagar eftersom att de vill att hotellen ska förbättra och förebygga att samma misstag inte drabbar en annan gäst (Johnston 2000; Johnston 2001; Johnston & Michel 2008; Singh 1990). Citatet ovan tyder på att gäster i klagomålssituationen upplever sig bli respekterade när receptionisterna lyssnar på deras klagomål. ”Det är en bonus om gästen säger någonting innan den checkar ut.” (Hotellchef) Cheferna menar att receptionisterna inte kan förvänta sig att gästerna självmant delar med sig av sina synpunkter kring vistelsen vilket tydliggörs av citatet. Receptionisterna har därför utbildats i hur man uppmuntrar till och tar emot klagomål för att få fler kunder att klaga. I samband med incheckningen arbetar receptionisterna aktivt med att informera gästen om att de gärna vill ta del av dennes åsikter kring hotellvistelsen. Alla hotell använder personalen som är det bästa verktyg som finns för att få information från och kunskap om sina gäster (Nonaka 1994). Genom att tidigt uppmuntra gästen att ge sina synpunkter förhindrar receptionisterna att klagomålen framkommer först vid utcheckningen. Därmed minskar risken att en gäst lämnar hotellet missnöjd med sin upplevelse. (Spreng et al. 1995)

”Vid utcheckning ska alla gäster få frågan om vistelsen har varit till belåtenhet
samt om det är något hotellet kan göra bättre eller annorlunda.”

(Avdelningschef)

Avdelningschefen talar för samtliga hotell genom ovanstående uttalande. Detta eftersom alla receptionister vid utcheckning har som rutin att fråga gästerna hur vistelsen har varit. På så vis uppmuntrar de gästerna till att ge sina synpunkter innan de lämnar hotellet. Ett hotell har även personal i lobbyn under in- och utcheckningspassen, då arbetsbelastningen på receptionisterna är hög. Denna synlighet och tillgänglighet ger hotellet större möjlighet att hinna tala med gästerna och därmed ökar chansen att de framför sina synpunkter (jfr. Stauss & Seidel 2004; Van Ossel et al. 2003, s. 141–142). Denna komplettering till receptionspersonalen minskar risken att gäster lämnar hotellet missnöjda och sprider sitt missnöje (Spreng et al. 1995). Receptionisterna säger att det är när de pratar med gästen som de får värdefull information. Därför menar cheferna att receptionisternas frågor i samtalen med gästerna måste inbjuda till så mycket information som möjligt (jfr. Tax & Brown 1998). Utcheckningen är ett bra tillfälle för att se hur de har upplevt vistelsen på hotellet. Dock menar receptionisterna att de inte alltid har tid att fråga ingående kring detta. Dessa förlorade möjligheter till kommunikation innebär att viktiga lärdomar om gästerna och organisationen går förlorad (Vos et al. 2008). Detta är ett problem som cheferna är medvetna om men inte något de arbetar aktivt med för att eliminera.

Skriftliga klagomål

Förutom att receptionisterna uppmuntrar gästerna till att muntligen lämna synpunkter och klagomål erbjuder även hotellen sina gäster att lämna dessa skriftligen. Merparten av hotellen har någon form av tryckt material på hotellrummen. I detta har gästerna möjlighet att framföra sina synpunkter. Detta alternativ underlättar för de gäster som inte vill framföra klagomål muntligen (Johnston & Michel 2008; Stauss & Seidel 2004). Ett av hotellen använder sig av ett litet kort som gästerna kan lämna kommentarer på. Det är placerat på huvudkudden för att optimera synligheten och är lättillgängligt för gästerna. Kortet ger gästerna möjlighet att ge såväl positiva som negativa synpunkter om vistelsen. Hotellet har dessutom ett meddelande på kortet som inbjuder gästen att besöka receptionen för en pratstund. På detta sätt inbjuder det skriftliga materialet till direkt kommunikation. Detta tyder på att hotellet är angeläget om att ta del av gästernas åsikter (jfr. Spreng et al. 1995; Tantawy & Losekoot 2001). Ett annat hotell har en enkät placerad i informationsfoldern på skrivbordet. Dess placering inbjuder inte till samma spontana kommentarer som kortet och det är inte lika tillgängligt för gästerna på detta hotell att lämna sina synpunkter (jfr. Tantawy & Losekoot 2001).

För att öka antalet gäster som lämnar synpunkter skickar samtliga hotell en enkät via e-post till sina gäster efter vistelsen. Detta för att samla in information om eventuella problem som har uppstått under hotellvistelsen (Johnston & Michel 2008; Stauss & Seidel 2004). Dock skiljer det sig åt mellan hotellen i vilken omfattning enkäten skickas ut. Några hotell skickar den till samtliga gäster medan andra enbart skickar den till en viss del av gästerna. Sammanställningar visar att omkring 20–25 procent av gästerna besvarar enkäten. På grund av bortvalet av vissa gäster, motsvarar detta att hotellen får svar från cirka 3 procent av samtliga gäster. En anledning till att så få gäster besvarar enkäten kan vara att den upplevs vara tidskrävande (Hart et al. 1990; Tantawy & Losekoot 2001). Ett annat alternativ för gästen att lämna skriftliga kommentarer är att skicka e-post till hotellet. Skriftlig information som kommer till hotellet efter att gästen har checkat ut (exempelvis via e-post) ansvarar avdelningscheferna för.

Hotellens informationsinsamling för att förebygga klagomål

Att arbeta med att upptäcka fel och brister i organisationen är viktigt då endast ett fåtal av de missnöjda gästerna faktiskt klagar (Hart et al. 1990; Tantawy & Losekoot 2001). Hotellen vet dock inte hur de arbetar med att förebygga klagomål (jfr. Tax & Brown 1998). I avsnittet *Företagets egen informationsinsamling* i kapitel 3 förklarades att hotellen kan använda sig av *mystery shopping* för att kontrollera tjänstekvaliteten (Lovelock & Wirtz 2007, s. 409; Tax & Brown 1998). Det har i studien framkommit att hotellen använder sig av varianter till *mystery shopping* för att identifiera brister i organisation. Dessa innebär att hotellen arbetar med egenkontroller av personalen och förannonserade besök av en kontrollant. Detta är dock också ett sätt att förebygga klagomål.

4.2.2 Receptionisternas dokumentering av klagomål

I receptionen har vi som rutin att alltid skriva ner klagomålen /.../ Även om alla klagomål ska dokumenteras är det jättemycket arbete och vi hinner inte alltid dokumentera allt /.../ Jag uppskattar att vi får in ungefär fem klagomål om dagen och ungefär hälften av dessa dokumenteras.

(Receptionist)

Citatet ovan tyder på att det innebär mycket arbete att dokumentera klagomål. På grund av tidsbrist i receptionen dokumenteras inte alla klagomål. Därmed har hotellen ingen

möjlighet att ta fram statistik för de muntliga klagomålen. Endast hälften av hotellen har tydliga riktlinjer och verktyg för att dokumentera alla typer av klagomål (Johnston & Michel 2008; Michel et al. 2009). På ett hotell har receptionisterna ett formulär för att underlätta dokumenteringen av klagomålen (jfr. Tax & Brown 1998). Dock skrivs inte alla klagomål ned till fullo trots formulären. Cheferna och receptionisterna menar att den svaga dokumenteringen beror på tidsbrist. Receptionisterna anser även att det inte är nödvändigt att dokumentera alla klagomål. Mindre klagomål som de själva kan lösa omgående dokumenterar de inte. Större klagomål som de anser ligger utanför hotelledningens möjlighet att påverka dokumenteras inte heller. Receptionisterna menar att dokumentering av klagomål stjälar tid från de övriga arbetsuppgifterna. Den bristande dokumentationen beror med andra ord inte på att personalen inte vill ta ansvar för problemen (jfr. Spreng et al. 1995; Tax & Brown 1998) utan på tidsbrist (jfr. Vos et al. 2008). Skriftliga klagomål från enkäter och e-post dokumenteras i större utsträckning än de muntliga som framförs till receptionisterna. Muntliga klagomål innebär att receptionisterna själva ska dokumentera ärendet. På grund av stress och tidsbrist görs inte detta med alla klagomål. Eftersom hotellen endast kan göra förändringar då brister har identifierats är det viktigt att alla klagomål dokumenteras så att förbättringar blir möjliga. För att kunna göra förbättringar måste de dokumenterade klagomålen analyseras. (Tax & Brown 1998)

4.2.3 Analysering av klagomål

De dokumenterade klagomålen behöver analyseras för att identifiera grunden till problemet. Dock är det endast hälften av hotellen i studien som använder verktyg för att analysera problemen (jfr. Johnston & Michel 2008; Michel et al. 2009). På ett hotell innebär detta att en grupp bestående av medarbetare diskuterar aktuella problem och föreslår lösningar till dessa. På ett annat hotell söker hotellchefen genom det som har framkommit i sammanställningen av enkäterna efter faktorer som driver kundnöjdheten. En utomstående konsult gör därefter en djupare analys av de faktorer som driver lojaliteten och ger därefter förslag till förbättringar. De övriga hotellen saknar verktyg för att analysera sina dokumenterade problem. Cheferna och receptionisterna på dessa hotell anser att klagomål analyseras då de diskuteras på avdelningsmötena. Genom en analys av klagomålen där roten till problemen identifieras kan hotellen göra förbättringar i organisationen (Johnston & Michel 2008; Michel et al. 2009).

4.2.4 Kostnader i samband med klagomålsarbete

Om gäster är missnöjda tror jag inte att bästa lösningen är att ge pengarna tillbaka. Jag ger hellre en gratis övernattnings som de kan utnyttja vid ett senare tillfälle. Då kommer de tillbaka till hotellet och vi kan bevisa att vi kan bättra.

(Avdelningschef)

Alla chefer anser att hotellens klagomålsarbete leder till långsiktiga intäkter eftersom de säger att gästerna blir nöjda tack vare klagomålshandlingen (jfr. Johnston & Michel 2008; La & Kandampully 2004). Detta visas i citatet ovan. Avdelningschefen menar att hotellet gör en långsiktig investering när receptionisterna kompenserar gäster som klagar. Detta synsätt delas av övriga chefer och receptionister. De ser inte kompensationer som en kostnad för företaget utan som en nödvändighet för att skapa långsiktiga relationer med gästerna. (Hart et al. 1990; Heskett et al. 1994; Johnston 2001; Zhu et al. 2004) I klagomålssituationer arbetar receptionisterna med att kompensera genom att lägga till tjänster. Gäster som klagar under vistelsen får ofta en fri middag eller gratis uppgradering. Missnöjda gäster som klagar vid utcheckningen blir kompenserade med en gratis tjänst vid nästa besök. Detta gör receptionisterna genom att exempelvis ge gästerna en gratis frukost eller gratis hotellnatt vid nästa bokning. Citatet ovan visar på att avdelningscheferna anser att denna metod är bra. Alla kompensationer görs för att gästerna ska bli nöjda och för att säkerställa att de kommer tillbaka. De flesta hotell har detaljerade uppgifter kring hur mycket gästerna spenderar under sin vistelse. Cheferna menar att de därigenom kan göra beräkningar på vad misslyckad klagomålshandling kostar. Hotellen ser att kostnaden för en förlorad gäst motsvarar vad denne hade kunnat spendera under sina framtida vistelser på hotellet.

Varken receptionister eller chefer gör beräkningar och sammanställningar på hur många gäster som kompenseras. Därför har de inte heller någon uppfattning om vad kompensationerna kostar verksamheten. Därmed blir det svårt att se vilka problem som kostar mest och vilka som behöver åtgärdas. Hotellen kan därför inte göra en korrekt uppskattning av hur mycket handlingen av ett klagomål kostar i form av tid och kompensation kostar. (jfr. Johnston & Mehra 2002) Eftersom hotellen inte gör dessa beräkningar går det inte att göra lönsamhetsberäkningar som skulle kunna utgöra underlag för beslut om framtida investeringar (jfr. Tax & Brown 1998).

4.2.5 Hotellens arbete för att förbättra organisationen

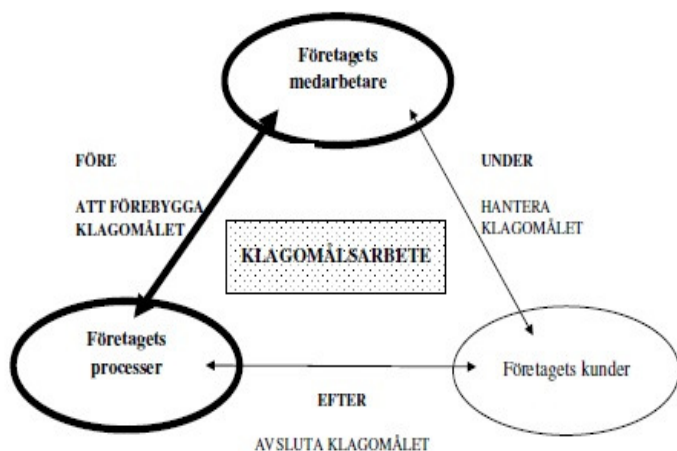
Klagomål är aldrig kul men de måste välkomnas. De är det enda sättet som hotellet kan förbättras på. Givetvis ska klagomål lösas på bästa sätt men man måste också se till att de inte händer igen.

(Avdelningschef)

Samtliga receptionister och avdelningschefer är medvetna om att klagomål behöver lösas omgående. De har därför som målsättning att lösa misstag innan gästerna checkar ut. Endast hälften av cheferna har dock förståelse för att klagomålet inte är avslutat enbart för att gästen har kompenserats. En av dessa chefer säger ovan att det är viktigt att hotellen lär sig av sina klagomål för att undvika att de inte sker igen (jfr. Vos et al 2008). Övriga chefer och receptionister ser däremot klagomål som enskilda händelser. De inser inte vikten av att lära sig av gästernas synpunkter. (jfr. Tax & Brown 1998)

Hotellen i denna studie fokuserar på att misstag som har skett inte ska drabba samma gäst en andra gång. För att förhindra att samma gäst drabbas av samma problem två gånger använder dessa hotell sig av kunddatabaser (jfr. Johnston 2001; Spreng et al. 1995; Tax & Brown 1998). I gästens profil dokumenteras de problem som har drabbat gästen. En avdelningschef säger att hotellet uppdaterar sina arbetsmanualer kontinuerligt när förändringar har gjorts på grund av gästernas synpunkter i organisationen. De övriga hotellen uppdaterar endast arbetsmanualerna när samma klagomål har framförts otaliga gånger. (jfr. Vos et al. 2008) Hotellen arbetar huvudsakligen med att förhindra att gamla klagomål återkommer. De arbetar inte med att förbygga nya klagomål. (Figur 4)

Figur 4 Att förebygga klagomål



Det är viktigt att företag arbetar med att förebygga klagomål. Att endast arbeta med att förhindra att samma misstag sker flera gånger är inte det samma som att förebygga klagomål.

4.2.6 Vikten av att sprida information i organisationen

”Det finns ingen anledning att föra upp det till ledningen om vi kan lösa det själva.”

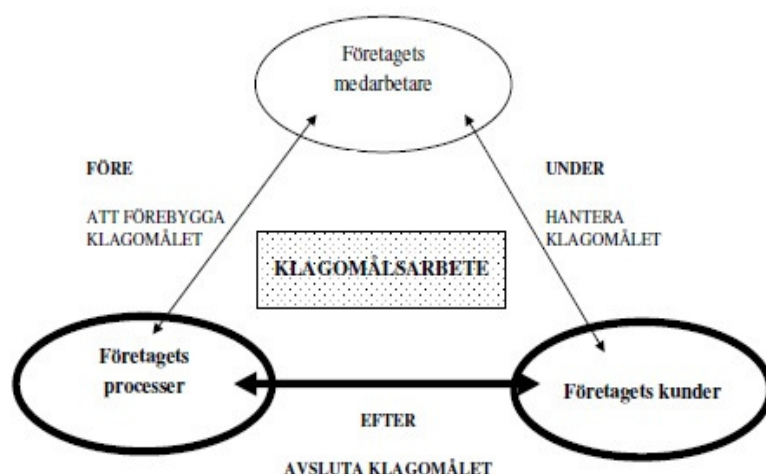
(Receptionist)

Receptionisterna dokumenterar inte alla klagomål vilket leder till att ledningen inte får fullständig information om verksamhetens brister och var förbättringar behöver göras. Receptionisternas oförståelse för behovet att dokumentera klagomål framkommer i citatet ovan (jfr. Johnston & Michel 2008). Då ledningen har fattat beslut om förändringar ska detta spridas i organisationen (Michel et al. 2009; Tax & Brown 1998). Både chefer och receptionister är dock överens om att denna informations spridning ibland brister (jfr. Tax & Brown 1998). Detta beror bland annat på att ansvaret läggs på mellanchefer som inte alltid sprider informationen vidare. Rutinerna för spridning av informationen kring de skriftliga klagomålen är bättre utarbetade än rutinerna för spridningen av de muntliga. Detta beror på att de skriftliga klagomålen redan är dokumenterade då de kommer hotellet tillhanda. Informations spridningen av de skriftliga klagomålen tas ofta upp under avdelningsmötena. Eftersom inte samtliga klagomål dokumenteras kan inte heller information kring dessa spridas i organisationen. Då receptionisterna samlar in information från gästerna men varken dokumenterar eller sprider informationen vidare uppstår tyst kunskap. Tyst kunskap uppstår även när information till och från ledningen inte sprids vidare. (jfr. Nonaka 1994; Yang 2003)

4.2.7 Ett avslut på klagomålet – en återkoppling till gästen

Efter att orsaken till misstagen har identifierats och nödvändiga förändringar har gjorts i organisationen, behöver hotellen avsluta klagomålen (Figur 5). Detta görs internt i organisationen och externt mot gästen. Såväl cheferna som receptionisterna anser att det är viktigt att återkoppla till kunden och tacka för informationen. Alla gäster som har lämnat skriftliga klagomål kontaktas därför av hotellet. (jfr. Tax & Brown 1998) I dessa samtal tackar avdelningschefen gästen för dess synpunkter och frågar huruvida gästen är tillfreds med den kompensation som utdelats (Spreng et al. 1995; Tantawy & Losekoot 2001). Dock får hotellens gäster ingen förklaring till hur problemet har lösts eller hur rutinerna har ändrats internt för att förebygga att misstaget sker igen (jfr. Johnston & Mehra 2002, s. 152). Detta tyder på att hotellen inte avslutar klagomålen externt mot kunderna.

Figur 5 Avsluta klagomålet



Klagomålet ska avslutas internt i organisationen och externt mot kunden. Avslutet mot organisationen betyder att förbättringar som krävs har gjorts för att minimera risken att problemet återkommer. Det externa avslutet innebär en återkoppling till kunden där organisationen förklarar de förändringar av processerna som har gjorts.

Receptionisterna anser att klagomålen avslutas i samband med att gästerna kompenseras. De anser inte att en återkoppling till gästen i ett senare skede är nödvändig (jfr. Bamford & Xystouri 2005) En av avdelningscheferna instämmer dock inte i detta eftersom denne menar att även om klagomålet är löst gentemot gästen med kompensation ska hotellet säkerställa att de har gjort vad de kan för att misstaget inte ska ske igen.

Sammanfattningsvis anser cheferna och receptionisterna att de inte får in många klagomål. Samtidigt är de medvetna om att det finns många missnöjda gäster som inte klagar. Hotellens informationsinsamling är begränsad till den information som gästerna ger. Inget av hotellen arbetar i stor utsträckning med att själva upptäcka brister i organisationen. Enligt receptionisterna är tidsbristen en orsak till att en stor del av klagomålen inte dokumenteras. Studien har visat att receptionisterna är oförstående kring varför klagomål ska dokumenteras. Receptionisterna anser att klagomålen är avslutade då gästerna har kompenserats. Klagomål som de tror ligger utanför hotelledningens möjlighet att påverka dokumenteras inte heller. Trots att teorin menar att klagomål ska dokumenteras och analyseras för att förbättringar i organisationen ska kunna uppnås, avviker samtliga hotell mer eller mindre från detta (jfr. Johnston & Michel 2008; Michel et al. 2009; Tax & Brown 1998; Vos et al. 2008). Både chefer och receptionister menar att gäster som kompenseras blir nöjda och återkommer. Inget hotell har dock någon uppfattning om hur mycket klagomålsarbetet kostar. Detta eftersom de inte har någon bild av vad ett klagomål kostar i form av kompensation och tid. Både chefer och receptionister på samtliga hotell menar att informationsspridningen kring klagomål brister. Den bristande informationsspridningen

skapar tyst kunskap bunden till enskilda medarbetare (jfr. Nonaka 1994) I avslutandet av klagomålen menar hotell att de avslutar klagomålen genom att återkoppla till gäster som har lämnat skriftliga synpunkter och tackar för informationen (Spreng et al. 1995; Tantawy & Losekoot 2001).

5. Att lära av sina klagomål – en avslutning

I tidigare kapitel har empiri och teori analyserats. Detta för att besvara uppsatsens syfte kring lärandeprocessens betydelse för hotellens kvalitetsarbete. I första avsnittet i detta kapitel dras slutsatser kring hotellens processförbättringsarbete. Det har i analysen bland annat framkommit att det insamlade empiriska materialet i viss mån avviker från teorin, vilket diskuteras i det avslutande avsnittet.

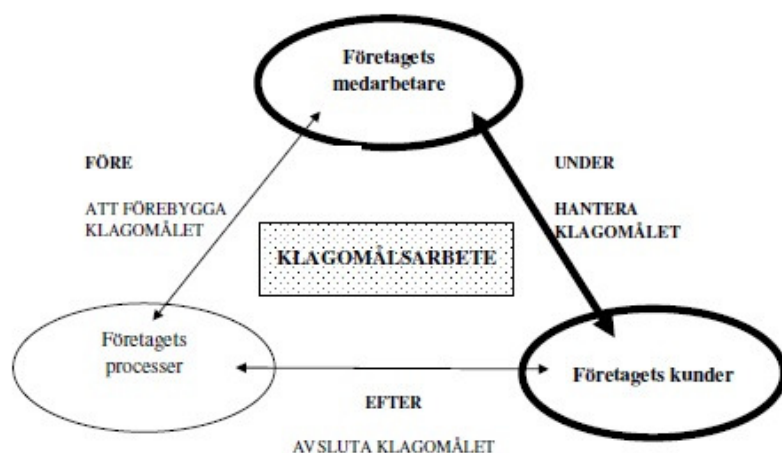
5.1 Uppsatsens slutsatser

Utifrån lärandeprocessens betydelse i tjänsteverksamhetens kvalitetsarbete ämnar detta avsnitt att besvara två delar: dels hur hotellen som har deltagit i studien arbetar för att lära av sina klagomål samt hur de gör förändringar i organisationen.

Ingen helhetsyn

Genom intervjuerna har det framkommit att gästernas synpunkter är viktiga för hotellen, något även tidigare forskning har belyst. Tillfället då en gäst klagat är en möjlighet för hotellen att göra den klagande gästen nöjd. Receptionisterna kompenserar för att göra gästerna nöjda. De upplever att kompensationer löser problemen och därmed ser de ingen anledning till att dokumentera klagomål som de anser är avslutade. Detta tyder på att hotellens klagomålsarbete endast är inriktat på att hantera klagomål (Figur 6).

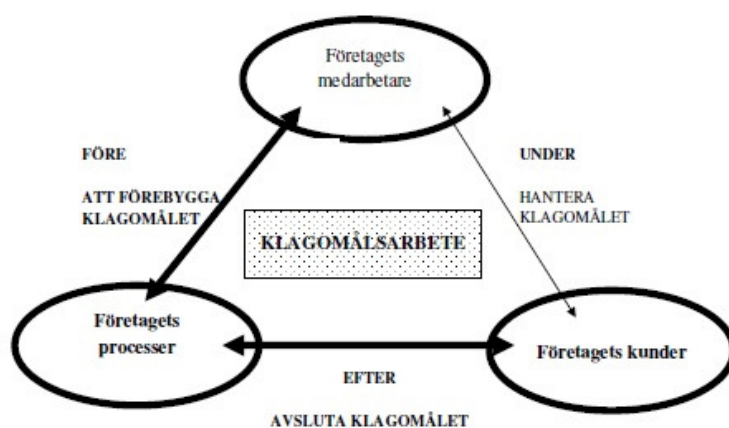
Figur 6 Hantera klagomålet



Hanterandet av klagomålet är den interaktion som sker mellan företagets medarbetare och företagets kunder.

Den tidigare forskning som utgör uppsatsens teoretiska ram framhäver betydelsen av att både förebygga att brister uppstår samt avsluta klagomål som framkommer. Studien på de fyra hotellen har påvisat tydliga brister i hotellens arbete för att förebygga samt avsluta klagomål (Figur 7). Hotellens fokusering på att hantera klagomål överskuggar det förebyggande och avslutande arbetet kring klagomål. Det förebyggande klagomålsarbetet är begränsat till att undvika att samma gäst drabbas av samma misstag två gånger. Dock arbetar de inte med att förebygga att nya misstag uppstår. Problem åtgärdas inte och kan därmed drabba andra gäster. Ledningen på hotellen har i sin kommunikation med medarbetarna inte lyckats med att förmedla vikten av att förebygga klagomål, vilket den teoretiska ramen beskriver som viktig. Tidigare forskning menar att verksamheter genom att arbeta med att identifiera brister i kan lära sig av dem och begränsa risken för att de uppstår igen. I den avslutande delen av klagomålsarbetet arbetar hotellen inte med att avsluta klagomålet. Studien visar därför att de fyra hotellen inte arbetar med att avsluta klagomål på det vis som teorin talar om. Utan ett internt och externt avslut kan förbättringar inom verksamheten inte uppnås. Hotellen har ingen helhetssyn på klagomålsarbetet. Detta då de endast ser till klagomålshandlingen och inte fokuserar på att förebygga och avsluta klagomål internt och externt. Hotellen optimerar därmed inte sina möjligheter att förbättra tjänstekvaliteten och lärandeprocessen.

Figur 7 Förebygga samt avsluta klagomålet

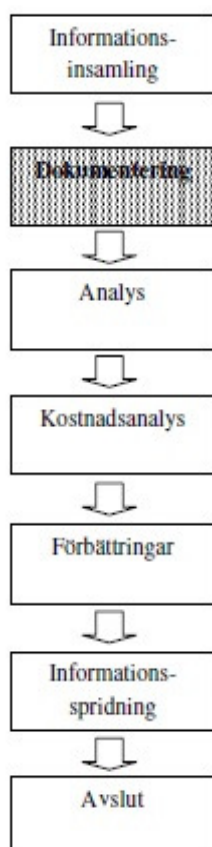


Företag måste arbeta med att förebygga klagomål innan tjänstekvaliteten påverkas negativt. Efter klagomålshandlingen ska problemet avslutas externt mot kunden och internt i organisationen.

Bristande dokumentering

Studien har visat att samtliga hotell brister i sin dokumentering av klagomål (Figur 8). Detta beror dels på att dokumenteringen av klagomål tar tid vilket receptionisterna anser att de inte alltid har. Tidsaspekten påverkar processförbättringsarbetet i större utsträckning än vad litteraturen i denna uppsats beskriver. Den bristande dokumenteringen beror även

på att medarbetarna saknar förståelse för behovet av att dokumentera klagomål. Det faktum att receptionisterna inte anser att alla klagomål behöver dokumenteras tyder på att de ser klagomål som enskilda händelser. Problem som receptionisterna anser är för stora för ledningen att påverka dokumenteras inte heller. Detta visar på att ledningen inte har lyckats förmedla vikten av att dokumentera och sprida information i organisationen. Eftersom receptionisterna inte dokumenterar samtliga klagomål innebär detta att all information kring klagomålen inte sprids vidare. Den information som inte dokumenteras och sprids blir tyst kunskap som är bunden till medarbetarna. Tyst kunskap skapar obalans i informationen inom företaget. För ledningen betyder detta att de saknar fullständig information om organisationens brister. Informationsbristen innebär att ledningen riskerar att fatta beslut som inte är de bästa för verksamheten. Tyst kunskap skapar dessutom en miljö som inte är gynnsam för hotellens processförbättringsarbete. Den leder till att de förbättringar i organisationen som är nödvändiga för att säkerställa att misstag reduceras inte kan göras.



Studien har visat att dokumentering av klagomål är ett avgörande moment och en förutsättning för att hotellen ska kunna dra lärdomar av sina misstag. Det har i studien framkommit att bristande dokumentering leder till tyst kunskap samt till att hotellen inte kan genomföra resterande steg i processförbättringsarbetet (Figur 8). Den informationsbrist som uppstår när klagomål inte dokumenteras leder till att klagomålen inte blir ordentligt analyserade. Information från gästernas klagomål som inte genomgår alla steg i processförbättringsarbetet är förlorade möjligheter till förbättringar av organisationen. Hotell som inte tar till sig av kunskapen från gästernas klagomål riskerar därmed att få återkommande klagomål. Det teoretiska material om processförbättringsarbete som har använts i denna uppsats belyser inte dokumenteringens betydelse i samma utsträckning som studien har påvisat att den har.

Figur 8 Processförbättringsarbete: Dokumentering

Processförbättringsarbete bör ske i den ordning som illustrationen visar. Om inte företag dokumenterar sina klagomål kan detta orsaka problem med övriga steg i processförbättringsarbetet.

Kostnadsberäkningar

Kompensationer uppfattas av receptionisterna som ett sätt att lösa problem. Genom att kompensera missnöjda gäster menar både chefer och receptionister att gästerna blir nöjda och återkommer. Därigenom anser de att en framtida intäkt säkras. Det finns dock ingen garanti för att nöjda gäster återkommer. Gäster klagar inte för att få enskilda kompensationer utan för att de vill att företaget ska förbättra sina processer. Därför bör hotellen inte enbart fokusera på att kompensera missnöjda gäster utan på att förbättra sina processer. Hotellens uppfattning om kompensationens betydelse överskuggar behovet av att säkerställa att problem inte återkommer. Hotellen kan inte uppnå ekonomisk vinning enbart genom kompensationer. De uppnår ökad lönsamhet genom att ta till sig av klagomålen och göra förändringar i processerna. Förbättrade processer leder till färre misstag och färre klagomål. Därmed behöver de inte kompensera för samma misstag flera gånger, vilket betyder minskade kostnader i form av tid och kompensationer. Hotellen har inte någon klar uppfattning om hur många klagomål som inkommer då alla inte dokumenteras. De har heller ingen sammanställning över hur mycket de kompenserar. Dessa faktorer tillsammans bidrar till att hotellen inte har någon uppfattning om vad klagomålshanteringen kostar. Detta betyder att ledningen inte har korrekt underlag för att bedöma vilka insatser och investeringar som är nödvändiga för att åtgärda problemen. De ser inte heller vilka förbättringar av processerna som skulle optimera lönsamhet för hotellet. De kan inte göra några beräkningar på vad de skulle kunna vinna på att lära av sina misstag. Genom ett bra klagomålsarbete där processförbättringsarbete ingår kan företag öka lönsamheten.

5.2 Slutsatsdiskussion

Processförbättringar är endast möjliga om kunder klagar. Eftersom en liten andel av de missnöjda kunderna faktiskt klagar är det viktigt att företag arbetar för att uppmuntra sina kunder till att lämna sina synpunkter. Kunders klagomål grundar sig i en förhoppning om att företaget ska bli bättre. Informationen från klagomålen innebär en möjlighet för företaget att göra förändringar och förbättra organisationen och dess processer. Klagomål är inte avslutade förrän företaget har lärt av sina misstag och gjort förbättringar i processerna. Förbättringar kan inte garanteras om samtliga steg i processförbättringsarbetet inte följs. I slutsatserna framkom att en bristande dokumentation av klagomål har stor inverkan på möjligheterna att uppnå förbättringar i organisationen. Det blir en positiv

spiral av förbättringar när kunders åsikter uppmärksammas och när företagen tar dem till sig. Klagomålsarbete är nödvändigt eftersom det påverkar kund- och personalnöjdheten samt företagets lönsamhet. Det har visat sig att hotellen har en bristande helhetssyn på klagomålsarbete. Klagomålshantering med kompensering i fokus överskuggar företagets möjlighet till kostnadsreduceringar som det kan uppnå om det hade lärt sig av misstagen. Att arbeta med alla delar i klagomålsarbetet är nödvändigt för företagets överlevnad.

Eftersom misstag är oundvikliga är det viktigt att det finns utarbetade system för att hantera misstag. Förutom att hantera klagomål på bästa vis när de uppstår kan företag genom ett bra klagomålsarbete även förebygga och reducera antalet misstag. I tjänsteverksamheter är den mänskliga interaktionen en grundförutsättning i skapandet av en tjänst. Människor kan inte styras och är oförutsägbara. Därför skapar det en trygghet för företagets personal om de har bra stödsystem och riktlinjer att använda sig av i interaktionen med kunden. En helhetssyn på klagomålsarbete leder till nöjdare anställda vilket i sin tur påverkar kunderna. Nöjd personal bidrar till att kunderna upplever en högre tjänstekvalitet. Eftersom kunder är nödvändiga för företagets överlevnad bör klagomålsarbete och processförbättringar också ses som grundstenar i företagets strategier.

Uppsatsens kunskapsbidrag

Uppsatsens slutsatser har visat att dokumentering och tyst kunskap har stor inverkan på processförbättringsarbetet. Dokumenteringen är ett avgörande moment för att företag ska kunna lära av sina misstag. Det är en förutsättning att klagomål dokumenteras för att resterande steg i processförbättringsarbetet ska kunna genomföras. Teorierna som utgör grunden för denna uppsats tar dock inte upp dokumentering som samma betydelsefulla moment som denna studie har visat att det är. Eftersom hotellen inte dokumenterar samtliga klagomål uppstår tyst kunskap om företagets klagomålsarbete. Den tysta kunskapens inverkan på företagets klagomålsarbete är inte heller något som framgår av uppsatsens använda litteratur. Dokumenteringens betydelse för företagets processförbättringar och skapandet av den tysta kunskapen då klagomål inte dokumenteras är därför områden som bör utforskas vidare. Uppsatsen har även bidragit med två figurer kring klagomåls- och processförbättringsarbete. Dessa tydliggör de olika delarna som ingår i klagomålsarbetet. Dessutom beskrivs de olika stegen i processförbättringsarbetet som företag behöver göra för att lära av sina misstag.

Källförteckning

Skriftliga källor

Bamford, D. & Xystouri, T. (2005). A Case Study of Service Failure and Recovery Within an International Airline. *Managing Service Quality*, 15. (3), 306–322.

Boshoff, C. (1997). An Experimental Study of Service Recovery Options. *International Journal of Service Industry Management*, 8. (2), 110–130.

Bryman, A. (2009). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

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

Hart, C.W.L., Heskett, J.L. & Sasser, E.W. Jr. (1990). The Profitable Art of Service Recovery. *Harvard Business Review*, 68. (4), 148–157.

Heskett, J.L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, E. W. Jr. & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, 72. (2), 164–170.

Johnston, R. (2000). Complaint Management: Forget Customer Satisfaction, Improve the Process. *OR Insight*, 13. (4), 9–13.

Johnston, R. (2001). Linking Complaint Management to Profit. *International Journal of Service Industry Management*, 12. (1), 60–69.

Johnston, R. & Clark, G. (2005). *Service Operations Management. Improving Service Delivery*. London: Pearson.

Johnston, R. & Mehra, S. (2002). Best-practice Complaint Management. *Academy of Management Executive*, 16. (4), 145–154.

Johnston, R. & Michel, S. (2008). Three Outcomes of Service Recovery, Customer Recovery, Process Recovery and Employee Recovery. *International Journal of Operations & Production Management*, 28. (1), 79–99.

- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvantitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- La, K.V. & Kandampully, J. (2004). Market Oriented Learning and Customer Value Enhancement Through Service Recovery Management. *Managing Service Quality*, 14. (5), 390–401.
- Lapré, M. A. (2011). Reducing Customer Dissatisfaction: How Important is Learning to Reduce Service Failure? *Production and Operations*, 20. (4), 491–507.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2007). *Service Marketing – People, Technology, Strategy*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Michel, S. (2001). Analyzing Service Failures and Recoveries: a Process Approach. *International Journal of Service Industry Management*, 12. (1), 20–33.
- Michel, S., Bowen, D. & Johnston, R. (2009). Why Service Recovery Fails. Tensions Among Customer, Employee and Process Perspectives. *Journal of Service Management*, 20. (3), 253–273.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizationally Knowledge Creation. *Organization Science*, 5. (1), 14–36.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till f altstudie*. Malmö: Liber.
- Singh, J. (1990). A Typology of Consumer Dissatisfaction Response Styles. *Journal of Retailing*, 66. (1), 57–98.
- Stauss, B. & Seidel, W. (2004). *Complaint Management. The Heart of CRM*. Mason: Thomson.
- Spreng, R.A., Harrel, G.D. & Mackoy, R.D. (1995). Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions. *Journal of Services Marketing*, 9. (1), 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*, 1. (4), 21–43.

Tax, S.S. & Brown, S.W. (1998). Recovering and Learning from Service Failure. *Sloan Management Review*, 40. (1), 75–88.

Van Ossel, G., Stremersch, S. & Gemmel, P. (2003). Customer Satisfaction and Complaint management. I Van Looy, B., Gemmel, P. & Van Dierdonck, R. (Eds.), *Services Management. An Integrated Approach*, (pp. 123–154). Edinburgh: Pearson.

Vos, J.F.J., Huitema, G.B. & de Lange-Ros, E. (2008). How Organisations Can Learn From Complaints. *The TQM Journal*, 20. (1), 8–17.

Yang, J-T. (2003). Qualitative Knowledge Capturing and Organizational Learning: Two Case Studies in Taiwan Hotels. *Tourism Management*, 25. (4), 421–428.

Zhu, Z., Sivakumar, K. & Parasuraman, A. (2004). A Mathematical Model of Service Failure and Recovery Strategies. *Decision Sciences*, 35. (3), 493–525.

Muntliga källor

Receptionschef, hotell A. Intervju den 19 april 2012 (kl. 10.33–11.20).

Receptionist 1, hotell A. Intervju den 19 april 2012 (kl. 11.35–12.25).

Receptionist 2, hotell A. Intervju den 19 april 2012 (kl. 12.34–13.00).

Hotellchef, hotell B. Intervju den 24 april 2012 (kl. 08.36–09.41)

Receptionist, hotell B. Intervju den 24 april 2012 (kl. 13.01–13.41)

Avdelningschef, hotell C. Intervju den 24 april 2012 (kl. 14.04–15.01)

Receptionist, hotell C. Intervju genom e-postkorrespondens mellan den 24 april 2012 och den 16 maj 2012.

Avdelningschef, hotell D. Intervju genom e-postkorrespondens mellan den 24 april 2012 och den 2 maj 2012.

Receptionist, hotell D. Intervju genom e-postkorrespondens mellan den 27 april 2012 och den 9 maj 2012.

Opublicerade dokument

Följande dokument ligger till grund för uppsatsens dokumentstudier:

Hotell A:

- Utvärderingskort som finns utplacerade på rummet
- Sammanställning, som görs centralt av kedjan, av hotellets gästenkät som skickas ut via e-post till gästerna
- Internutbildningsmaterial som bland annat handlar om klagomålsarbete
- Frågor som ligger till grund för kedjans *mystery shopping*-program

Hotell B:

- Internutbildningsmaterial gällande företagets klagomålsarbete
- Dokument som avser kedjans riktlinjer för vad hotellets klagomålsarbete ska innehålla
- Dokument som avser kedjans riktlinjer för hur missnöjda gäster ska bemötas
- Dokument som avser hur hotellet dokumenterar, sammanställer och analyserar klagomål
- Hotellets gästenkät som skickas ut via e-post till gästerna samt hur denna sammanställs centralt av kedjan

Hotell C:

- Internutbildningsmaterial som bland annat innehåller hotellets tankar kring klagomålshantering
- Receptionens checklista som bland annat innehåller information om anländande gäster.

Webbkällor

Samtliga hotellkedjors hemsidor har studerats och kompletterar uppsatsens dokumentstudier.

Bilaga 1

Intervjuguide till informanter i ledarposition och med insyn i hotellets klagomålshantering

Syfte med intervjun

Vi är intresserade av att se hur hotell X hanterar klagomål och synpunkter från gästerna efter att de är insamlade och lösta mot gästen. Det vill säga hur företaget internt hanterar klagomål och synpunkter från gästerna. Syftet med denna intervju är att se hur hotellet arbetar för att samla in, analysera klagomål, lära sig av dem samt sprida informationen i organisationen. Vi vill veta om hotellet gör beräkningar på vad klagomål kostar företaget och vad de kan tjäna på att lära sig av sina klagomål. Vi är även intresserade av att få reda på huruvida hotellet uppmuntrar gästerna till att klaga och lämna sina synpunkter. Vi börjar intervjun med att ställa allmänna frågor som uppmuntrar informanterna att själva berätta om hur de arbetar med klagomålshantering. Detta för att få dem att själva berätta hur de arbetar med klagomålshantering och för att göra dem bekväma i intervjusituationen. Efter det ställer vi följdfrågor som är mer strukturerade, detta för att få reda på just det som vi behöver för att svara på uppsatsens frågeställningar.

Inledande frågor

- Vad arbetar du med på hotell X?
- Hur länge har du arbetat på hotell X?

Övergripande frågor

- Hur arbetar ni med klagomålshantering på hotell X? Berätta!
- Berätta hur det går till när ni får in klagomål från gästerna? (1)
- Hur dokumenterar ni de klagomål som kommer in? (2)
- Analyserar ni klagomål från gästerna? På vilket sätt? Kan du beskriva? (3)
- Vad händer sedan med denna information? (4)
- Tror du att det finns någon koppling mellan klagomålshantering och ökade vinster/reducerade kostnader? Berätta! Vad tror du att dessa ökade vinster/reducerade kostnader kommer ifrån? (5)
- Hur arbetar ni för att förebygga klagomål?

Uppföljningsfrågor

1. Insamling av klagomål

- Hur gör ni för att samla in klagomål?
- Finns det någon skillnad i hur ni hanterar skriftliga respektive muntliga klagomål? På vilket sätt?
- Är det många gäster som lämnar klagomål eller synpunkter på hotell X? Hur många klagomål har ni per år? Hur lång tid räknar ni med att det tar att lösa ett klagomål?
- Ser ni ett mönster i klagomålen? Är det en viss typ av klagomål som ofta kommer in?
- Uppmuntrar hotell X sina gäster att klaga? I så fall på vilket sätt?
- Hur arbetar ni för att samla in klagomål och feedback från gästerna?
- Använder ni er av gästenkäter för att samla in synpunkter från gästerna? Hur många delar ni ut? Hur många får ni tillbaka?
- Använder hotell X sig av *mystery shopping*?
- Kan gästerna framföra sina klagomål anonymt?
- Har hotellet någon servicegaranti? Hur fungerar detta i praktiken? Vad finns det för riktlinjer?

2. Dokumentering av klagomål

- Hur arbetar ni med att dokumentera klagomål efter att ni fått in dem? Vilka har tillgång till den informationen? Finns det något internsystem eller liknande?
- Vem ansvarar för dokumentering av klagomål?
- Sprider ni vidare klagomål direkt till ansvarig avdelning efter att ni fått in dem?
- Sprids klagomålen uppåt till ledningen?

3. Analys av klagomål

- Vad händer med klagomålen efter att de är dokumenterade/insamlade?
- Analyserar ni inkomna klagomål? I så fall på vilket sätt? Finns det rutiner i företaget för analysering av klagomål?
- Använder ni er av några verktyg för att analysera klagomål? I så fall vilka?

4. Lära sig av klagomålen, göra förbättringar i organisationen och sprida information i verksamheten
 - Vad händer med informationen som ni får ut av klagomålen?
 - Sprids informationen om klagomålen ut i organisationen? På vilket sätt?
 - Uppdaterar ni kontinuerligt policy och arbetsmanualer?
 - Har ni utbildningar för personalen kring hur de löser klagomål? Vad handlar dessa utbildningar om? Hur ofta har ni sådana utbildningar?
 - Tar ledningen del av klagomål av de klagomål som kommer in? Vad gör de med den informationen?
 - På vilket sätt tar ni lärdomar av klagomål som kommer in? Vilka får ta del av dessa lärdomar? (Tas klagomål och hur dessa har hanterats upp vid veckomöten?)

5. Klagomålshantering kopplat till ökade vinster/reducerade kostnader
 - Gör ni beräkningar på vad ett klagomål kostar? Exempelvis hur lång tid det tar samt kompensationen? Iså fall finns det statistik nedskrivet på detta? Har du exempel på vad ett klagomål kostar?
 - Har ni många återkommande gäster? Finns det statistik på hur många?
 - Har ni beräkningar på hur mycket en gäst spenderar varje gång de besöker hotell X?
 - Var tror vi att dessa ökade vinster/minskade kostnader kommer ifrån?

Avslutande frågor

- Är ni kvalitetssäkrade enligt ISO 9000? Är detta på något sätt kopplat till ert klagomålshanteringsarbete?
- Är det något mer som du vill tillägga som du tror kan vara av vikt i vårt arbete?
- Skulle vi återkomma via telefon eller e-post om vi har några följdfrågor?

Bilaga 2

Intervjuguide till informanter som arbetar i fronten på hotellet och som hanterar gästers klagomål och synpunkter

Syfte med intervjun

Vi är intresserade av att se hur hotell X hanterar klagomål och synpunkter från gästerna efter att de är insamlade och lösta mot gästen. Det vill säga hur företaget internt hanterar klagomål och synpunkter från gästerna. Syftet med denna intervju undersöka hur klagomål och synpunkter från gäster samlas in och huruvida lärdomar av klagomål och synpunkter sprids i företaget och når personalen. Vi börjar intervjun med att ställa allmänna frågor som uppmuntrar informanterna att själva berätta om hur de arbetar med klagomålshantering. Detta för att göra dem bekväma i intervjusituationen. Efter det går vi över till en mer strukturerad intervju då vi ställer mer direkta frågor för att få reda på just det som vi behöver för att svara på uppsatsens frågeställningar.

Inledande frågor

- Vad arbetar du med på hotell X?
- Hur länge har du arbetat på hotell X?

Övergripande frågor

- Hur arbetar ni med klagomålshantering på hotell X? Berätta!
- Berätta hur det går till när ni får in klagomål från gästerna? (1)
- Hur dokumenterar ni de klagomål som kommer in? (2)
- Vet du vad som händer med klagomålen efter att de är dokumenterade/insamlade? Berätta! (3)
- Vet du vad företaget gör för att förebygga klagomål?

Uppföljningsfrågor

1. Insamling av klagomål
 - Finns det någon skillnad i hur ni hanterar skriftliga respektive muntliga klagomål?

- Är det många gäster som lämnar klagomål eller synpunkter på hotell X? Har du fått någon information om hur många klagomål hotell X får in per år?
- Ser ni ett mönster i klagomålen? Är det en viss typ av klagomål som ofta kommer in?
- Anser du att hotell X är positivt inställda till att kunder lämnar sina synpunkter?
- Känner du dig trygg i att ta emot och hantera klagomål?
- Hur arbetar ni för att samla in klagomål och feedback från gästerna?
- Använder ni er av gästenkäter för att samla in synpunkter från gästerna? Hur många delar ni ut? Hur många får ni tillbaka?
- Vet du om hotell X själva arbetar med att upptäcka fel och brister i organisationen? I så fall på vilket sätt?
- Vet du om hotell X använder sig av *mystery shopping*?
- Kan gästerna framföra sina klagomål anonymt?
- Har hotellet någon servicegaranti? Hur fungerar detta i praktiken? Vad finns det för riktlinjer?

2. Dokumentering av klagomål

- Hur arbetar ni med att dokumentera klagomål efter att ni fått in dem? Vilka har tillgång till den informationen?
- Sprider ni vidare klagomål direkt till ansvarig avdelning efter att ni fått in dem?
- Sprids klagomålen uppåt till ledningen?

3. Lära sig av klagomålen, göra förbättringar i organisationen och sprida information i verksamheten?

- Uppdateras dina policy och arbetsmanualer kontinuerligt?
- Hur ofta har ni utbildningar kring hur klagomål ska lösas?
- Tror du att företaget lär sig av de klagomål som kommer in? Utveckla! Får du ta del av detta?
- Har ni avdelningsmöten? Tar dessa möten upp eventuella klagomål som kommit in?

Avslutande frågor

- Är det något mer som du vill tillägga som du tror kan vara av vikt i vårt arbete?

- Skulle vi återkomma via telefon eller e-post om vi har några följdfrågor?

Bilaga 3

E-postintervju till informant i ledarposition och med insyn i hotellets klagomålshantering

Syfte med intervjun

Vi är intresserade av att se hur hotell hanterar klagomål och synpunkter från gästerna efter att de är insamlade och lösta mot gästen. Det vill säga hur företaget internt hanterar klagomål och synpunkter från gästerna. Syftet med denna e-postintervju är att se hur hotellet arbetar för att samla in, analysera klagomål, lära sig av dem samt sprida informationen i organisationen. Vi är även intresserade av att få reda på huruvida hotellet uppmuntrar gästerna till att klaga och lämna sina synpunkter.

Inledande frågor

- Vad arbetar du med och under hur många år har du gjort detta?
- Vad har du arbetat med tidigare?

Insamling av klagomål

- Hur gör ni för att samla in klagomål och hur uppmuntrar ni gästerna till att klaga?
- Om hotellet har en servicegaranti (ex. om problem inte har lösts efter en timme, bor gästen på hotellet utan kostnad en natt):
 - Hur fungerar detta i praktiken?
 - Vad finns det för riktlinjer?
- Är ni kvalitetssäkrade enligt ISO 9000?
 - Är detta på något sätt kopplat till ert klagomålshandlingsarbete?
 - Hur informeras gäster om denna certifiering?
- Hur skiljer sig hanteringen av skriftliga respektive muntliga klagomål åt?
- Om ni använder er av gästenkäter på hotellen:
 - Var är dessa placerade?
 - Hur många delar ni ut?
 - Hur många får ni tillbaka?
- Om ni använder er av gästenkäter via e-post:
 - Hur lång tid efter vistelsen skickas dessa ut?

- Hur många delar ni ut?
- Hur ofta skickar ni ut dessa till återkommande gäster?
- Hur många får ni tillbaka?
- Om ni använder er av *mystery shopping*:
 1. Hur ofta sker detta?
 2. Hur använder ni er av den information ni får in från detta?
 3. Hur upplever ni den feedback *mystery shopping* ger?
- Kan gästerna framföra sina klagomål anonymt?
- Hur arbetar ni med att dokumentera klagomål efter att ni fått in dem?
 - Vem ansvarar för dokumentering av klagomål?
 - Vilka har tillgång till denna information?
 - Finns det något internsystem eller liknande?
- Hur många klagomål har ni per år?
- Hur lång tid räknar ni med att det tar att lösa ett klagomål? (Ge gärna exempel.)

Analys

- Vad händer med klagomålen efter att de är dokumenterade/insamlade?
- Vilka rutiner har ni för att analysera de inkomna klagomålen?
- Vilka verktyg använder ni er av för att analysera dessa klagomål?
- Vilka mönster kan ni se i de klagomål som kommer in?
- Vilka klagomål tenderar att återkomma?

Spridning

- Vad händer med informationen som ni får ut av klagomålen?
- Hur sprids klagomål vidare efter att de tagits emot (av ex. receptionen)?
- Hur sprids dessa klagomål vidare till ledningen?
 - Vad gör ledningen med den informationen?
- Hur ofta uppdateras policy och arbetsmanualer med hänsyn till de klagomål som inkommit och som ni ev. lärt er av?
- Om ni har utbildningar för personalen kring klagomålshantering:
 - Vad handlar dessa utbildningar om?
 - Hur ofta har ni sådana utbildningar?
 - Vilka deltar i dessa utbildningar?

- På vilket sätt tar ni lärdomar av klagomål som kommer in?
 - Vilka får ta del av dessa lärdomar?

Kostnader

- Gör ni beräkningar på vad ett klagomål kostar? (Ex. hur lång tid ett klagomålsärende tar samt hur mycket som kompenseras)
 - Finns det statistik kring detta?
 - Har du något exempel på vad ett klagomål kostar?
- Hur många av era gäster är återkommande?
- Har ni beräkningar på hur mycket en gäst spenderar varje gång de besöker ert hotell?

Bilaga 4

E-postintervju med informanter som arbetar i fronten på hotellet och som hanterar gästers klagomål och synpunkter

Syfte med intervjun

Vi är intresserade av att se hur hotell hanterar klagomål och synpunkter från gästerna efter att de är insamlade och lösta mot gästen. Det vill säga hur företaget internt hanterar klagomål och synpunkter från gästerna. Syftet med denna e-postintervju är att se hur hotellet arbetar för att samla in, analysera klagomål, lära sig av dem samt sprida informationen i organisationen. Vi är även intresserade av att få reda på huruvida hotellet uppmuntrar gästerna till att klaga och lämna sina synpunkter.

Inledning

- Vad arbetar du med och under hur många år har du gjort detta?
- Vad har du arbetat med tidigare?

Insamling av klagomål

- Hur gör ni för att samla in klagomål?
 - Genom vilka kanaler får ni in klagomål och synpunkter från gästerna?
- Hur uppmuntrar ni gästerna till att klaga?
- Hur skiljer sig hanteringen av skriftliga respektive muntliga klagomål åt?
- Anser du att hotellets gäster lämnar mycket klagomål och synpunkter? Hur mycket klagomål/synpunkter får ni in?
- Vilka mönster kan du se i de klagomål och synpunkter som lämnas från gäster?
- Om ni använder er av *mystery shopping*:
 1. Hur ofta sker detta?
 2. Hur använder ni er av den information ni får in från detta?
 3. Hur upplever ni den feedback *mystery shopping* ger?

- Kan gästerna framföra sina klagomål anonymt? Hur gör de i så fall detta?
- Hur lång tid uppskattar du att det tar att lösa ett klagomål? (Ge gärna exempel.)
- Känner du dig trygg i att ta emot och hantera klagomål? Varför är det så, tror du?
- Hur arbetar hotellet med att upptäcka fel och brister i organisationen?

Dokumentering och analys

- Hur arbetar ni med att dokumentera klagomål och synpunkter efter att ni fått in dem?
 - På vilket sätt dokumenteras klagomål?
 - Vem ansvarar för dokumentering av klagomål?
 - Vilka har tillgång till denna information?
 - Finns det något internsystem eller liknande?
 - Skriver ni ned/Dokumenterar ni alla klagomål?
- Vad händer med klagomålen efter att de är dokumenterade/insamlade?
- Vilka rutiner har hotellet för att analysera de inkomna klagomålen?
- Vilka verktyg använder hotellet sig av för att analysera dessa klagomål?

Spridning och kunskap

- Hur sprids klagomål vidare efter att de tagits emot (av ex. receptionen)?
- Hur sprids dessa klagomål vidare till ledningen?
 - Vad gör ledningen med den informationen?
- Hur ofta uppdateras policy och arbetsmanualer med hänsyn till de klagomål som inkommit
- Om ni har utbildningar för personalen kring klagomålshantering:
 - Vad handlar dessa utbildningar om?

- Hur ofta har ni sådana utbildningar?
- Vem deltar i dessa utbildningar?
- Hur lär ni er av klagomål som kommer in?
 - Vem får ta del av dessa lärdomar?
- Hur lär sig hotellet av de klagomål som kommer in?
- Hur ofta har ni avdelningsmöten?
- Hur ofta har ni utbildningar kring hur klagomål ska hanteras/lösas?