



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Rädda de som räddas kan

**- En kvalitativ studie som ämnar skapa insikt i hur avtalsföretag arbetar med att hantera uppsägningar från kunder och kundbortfall**

Joakim Gernersson  
Kim Rosdahl

Handledare:  
Henrik Loodin

Kandidatuppsats  
VT 2014

## Förord

Inledningsvis vill vi tacka våra intervjupersoner som ställt upp och bidragit till insamlingen av uppsatsens empiriska material. Vi vill även tacka vår handledare Henrik Loodin för vägledning, stöttning och feedback i uppsatsskrivandet.

Avslutningsvis önskar vi dig som läsare en trevlig läsning och hoppas uppsatsen bidrar till insikter och lärdomar i vårt valda forskningsområde.

Helsingborg, maj 2014

Joakim GernerSSon och Kim Rosdahl

## Sammanfattning

**Titel:** Rädda de som räddas kan

**Universitet:** Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management och Tjänstvetenskap

**Examensarbete:** Kandidatuppsats, 15 hp

**Kurs:** KSKK01 Service Management VT 2014

**Författare:** Joakim Gernersson och Kim Rosdahl

**Handledare:** Henrik Loodin

**Inlämningsdatum:** 26 maj 2014

**Nyckelord:** Uppsägningsfas, återaktivering, kundvärde, proaktiv, segmentering

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att förstå hur avtalsföretag arbetar med att hantera uppsägningar från kunder och kundbortfall.

**Metod:** Empiriskt material har samlats in genom tio djupintervjuer. Materialet har analyserats med hjälp av vår teoretiska referensram för att förstå företagets praktiska arbete med att hantera uppsägningar från kunder och kundbortfall.

**Slutsatser:** Vi har funnit att arbetet med hantering av uppsägningar kan förstås som tvådelat: en proaktiv och en reaktiv del. I den proaktiva delen har identifiering av kunder i riskzonen belysts som viktig. Den reaktiva delen innefattar strategierna som används i erbjudandet, där kunddialogen är grundläggande för att rädda kunden. Vidare har det framkommit att styrningen av kunden till företagets föredragna kontaktvägar är avgörande för hur framgångsrikt arbetet med att rädda kvar kunder är. Slutligen sker det arbete med att återaktivera kunder som har lämnat företaget. Genomgående delar av betydelse i den beskrivna processen är personalen, ledningen, databasen och organisationsstrukturen.

## Innehållsförteckning

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Inledning</b> .....                                   | <b>6</b>  |
| 1.1 Syfte och frågeställningar .....                        | 7         |
| 1.2 Disposition .....                                       | 7         |
| <b>2. Metod</b> .....                                       | <b>8</b>  |
| 2.1 Uppsatsens födelse .....                                | 8         |
| 2.2 Litteratursökning .....                                 | 8         |
| 2.3 Kvalitativ intervju .....                               | 9         |
| 2.4 Vägen till urval .....                                  | 9         |
| 2.5 Första kontakten .....                                  | 10        |
| 2.6 Hantering av hinder .....                               | 10        |
| 2.7 Respondenter - vem, när, hur? .....                     | 11        |
| 2.8 Intervjuprocessen .....                                 | 11        |
| 2.9 Bearbetning av material .....                           | 12        |
| 2.10 Tydlighet och självinsikt .....                        | 12        |
| <b>3. Teoretisk referensram</b> .....                       | <b>13</b> |
| 3.1 Litteraturgenomgång .....                               | 13        |
| 3.2 Hantering av kundbortfall .....                         | 13        |
| 3.3 Organisationsstruktur .....                             | 14        |
| 3.4 Personal .....  | 14        |
| 3.5 Kunddatabas - nyckeln till framgång .....               | 15        |
| 3.6 Förutse uppsägningar .....                              | 15        |
| 3.7 Räddning och återaktivering i tre steg .....            | 15        |
| 3.7.1 Planering .....                                       | 16        |
| 3.7.1.1 Kundvärde .....                                     | 16        |
| 3.7.1.2 Kundens livscykel .....                             | 16        |
| 3.7.1.3 Identifiering av kundgrupper .....                  | 17        |
| 3.7.2 Förverkligande - nu gäller det! .....                 | 18        |
| 3.7.2.1 Kunddialog och erbjudande .....                     | 18        |
| 3.7.2.2 Fyra strategier .....                               | 19        |
| 3.7.3 Kontrollsystem - var det värt de? .....               | 19        |
| 3.8 Definitioner skapar förståelse .....                    | 19        |
| <b>4. Analys</b> .....                                      | <b>20</b> |
| 4.1 Grundstommen för ett effektivt arbete .....             | 20        |
| 4.1.1 Fyra ben av vikt för att lyckas .....                 | 23        |
| 4.2 Räddningen .....  | 24        |
| 4.2.1 Proaktiva arbetet med att förutse uppsägningar .....  | 24        |
| 4.2.2 Att förutse uppsägningar innan de blir realitet ..... | 26        |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.2.3 Hur företag tar emot och bemöter uppsägningar .....             | 27        |
| 4.2.4 Kontaktvägar som vapen.....                                     | 28        |
| 4.2.5 Orsak för uppsägning .....                                      | 28        |
| 4.2.6 Orsak som verktyg i förbättringsarbete .....                    | 29        |
| 4.2.7 Orsak för uppsägning blir kunskap.....                          | 30        |
| 4.2.8 Kundvärde i praktiken .....                                     | 31        |
| 4.2.9 Vill företag rädda alla kunder? .....                           | 33        |
| 4.2.10 Identifierade kundgrupper .....                                | 33        |
| 4.2.11 Vad erbjuds kunden vid räddning .....                          | 34        |
| 4.2.12 Företagens erbjudanden och strategier i uppsägningsfasen ..... | 36        |
| 4.3 Misslyckad räddning - Återaktivering.....                         | 37        |
| 4.3.1 Återaktiveringens omfattning .....                              | 38        |
| 4.4 Slutsatser .....  | 39        |
| <b>5. Diskussion .....</b>  | <b>41</b> |
| 5.1 Uppsatsens betydelse .....  | 41        |
| 5.2 Summering av uppsatsens slutsatser .....                          | 41        |
| 5.3 Idéer för vidare forskning.....                                   | 42        |
| 5.4 Struktursvårigheter .....   | 42        |
| 5.5 Figur 1 – Modell för uppsägningsprocess .....                     | 43        |
| <b>6. Källförteckning .....</b>                                       | <b>44</b> |
| 6.1 Skriftliga källor.....  | 44        |
| 6.2 Respondenter .....  | 45        |
| <b>7. Bilagor.....</b>  | <b>47</b> |
| 7.1 Bilaga 1 .....  | 47        |
| 7.2 Bilaga 2 .....  | 48        |
| 7.3 Bilaga 3 .....  | 49        |

## 1. Inledning

*Inledningsvis redogörs för bakgrunden till varför uppsatsens ämne är av intresse. Därefter beskrivs den begränsade forskning som gjorts på området vilket följs av syfte och frågeställningar. Kapitlet avslutas med en presentation av uppsatsens disposition.*

Traditionellt sett har marknadsföring fokuserat på att skaffa nya kunder (Stauss & Friege 1999:347). Många studier visar att det är betydligt billigare att behålla en nuvarande kund än att skaffa en ny (Tatikonda 2013:34; Reichheld 1996). Stauss och Friege (1999:348) menar att företag, genom att rädda och återaktivera gamla kunder, kan bli informerade om orsaker till bortfall och därigenom identifiera och åtgärda brister i verksamheten för att öka sin lönsamhet. Följande citat belyser vad kundbortfall kan innebära för ett företag:

Customer defections have a surprisingly powerful impact on the bottom line. They can have more to do with a service company's profits than scale, market share, unit costs and many other factors /---/ Companies can boost their profits by almost 100% by retaining just 5% more of their customers (Reichheld & Sasser 1990:2).

Litteraturen är gles när det kommer till hanteringen av kundbortfall och det saknas omfattande system för att hantera detta (John, John & Stevens 2014:66-67). Ett tongivande akademiskt bidrag som visar på kostnaden av att förlora kunder är Reichheld och Ssassers (1990) artikel "Zero defections". I detta verk redogörs för hur företag kan arbeta för att behålla varje lönsam kund. Flera studier (jfr Michalski 2004; Keaveney 1995) har gjorts på orsaker till att kunder lämnar företag, men förvånansvärt lite forskning har gjorts på att rädda kvar kunder i uppsägningsfasen och återaktivera gamla kunder. Studier som har gjorts har antingen en normativ ton utifrån ramverk som företagen bör följa (jfr Stauss & Friege 1999; Helfert, Herrmann & Zellner 2003) eller så studerar de bortfall av kunder utifrån ett kundperspektiv (jfr Thomas, Blattberg & Fox 2004; Homburg, Hoyer & Stock 2007; Tokman, Davis & Lemon 2007). Det har också utvecklats system för hur företag kan arbeta proaktivt med att hantera uppsägningar (jfr John et al. 2014). Vi ämnar, till skillnad från ovan nämnda studier, att utifrån ett företagsperspektiv förstå hur avtalsföretag arbetar i uppsägningsfasen samt med att återaktivera kunder som lämnat.

Schweidel, Fader och Bradlow (2008) skiljer på kundbortfall i avtals- respektive icke avtalsrelationer. Lovelock och Wirtz (2011:344) beskriver den förstnämnda som formell

där företaget har tydlig information om vilka deras kunder är och hur kunderna använder deras tjänster.

## **1.1 Syfte och frågeställningar**

Syftet med uppsatsen är att förstå hur avtalsföretag arbetar med att hantera uppsägningar från kunder och kundbortfall.

- Vilka delar av verksamheten aktualiseras för att hantera uppsägningar från kunder?
- Hur kan företags arbete med att rädda kunder som önskar säga upp sina avtal förstås?
- Hur arbetar företag med kunder som har sagt upp sina avtal?

## **1.2 Disposition**

Följande kapitel i uppsatsen redogör för vår valda forskningsmetod, djupintervjuer, och tillvägagångssätt för insamling och bearbetning av vårt empiriska material. Sedan presenteras en litteraturgenomgång samt den teoretiska referensramen som innefattar syftet och de organisationsdelar som ligger till grund för arbetet med hanteringen av kundbortfall. Vidare redovisas tre faser (proaktiv, räddning, återaktivering) som särskiljs i teorin för att förstå processen med att rädda och återaktivera kunder. Sedan följer analyskapitlet där vi utifrån forskningsfrågorna presenterar relevant empiri på respektive område, för att sedan analysera empirin med utgångspunkt i den teoretiska referensramen. Vidare framläggs våra slutsatser på respektive forskningsfråga. Avslutningsvis följer en diskussion om uppsatsens betydelse, konklusion av dess slutsatser, förslag på ytterligare forskningsområden samt svårigheter som uppkommit i uppsatsskrivandet.

## 2. Metod

I följande kapitel presenteras först hur uppsatsens syfte växte fram. Sedan redogörs för den forskningsmetod och de tillvägagångssätt vi använt vid insamling av empiri och teori samt bearbetning av materialet. Avslutningsvis reflekteras kring uppsatsens validitet och subjektivitet.

### 2.1 Uppsatsens födelse

Uppsatsens syfte växte fram genom vårt intresse för olika sätt att arbeta med företags lönsamhet och mer specifikt hur lojala kunder kan öka ett företags intäkter. Då vi tidigt under vår utbildning fått insikt i kostnaderna företag står inför då de mister kunder påbörjade vi en litteratursökning på området. Tidigt i vår litteraturgenomgång fann vi då en studie av Reichheld och Sasser (1990) som uppmärksammade att kostnaden för de kunder som lämnar företag har en betydande påverkan på företagets lönsamhet. Detta väckte frågan och skapade uppsatsens ursprungliga syfte, vad företagen gör för att återta förlorade kunder. Vid kontakten med företag kom vi till insikt att arbetet med att återta kunder i flera fall var begränsad och vi valde därefter att omdefiniera uppsatsens syfte till det nuvarande. Som påpekat av Rienecker (2003:18) bör problemformuleringen omformuleras då nya upptäckter görs.

### 2.2 Litteratursökning

Efter vår preliminära litteratursökning på området har det skett en kontinuerlig litteratursökning och revidering av vår teoretiska referensram allt eftersom vårt empiriska material samlats in. De databaser vi har använt i vår litteratursökning är *Ebscohost*, *LubSearch* och *Google Scholar*. I vår inledande litteratursökning på området var sökorden bland annat: *customer winback*, *regain management* och *customer defection*. Efter omformuleringen av syftet, och insikten att litteraturen på området använde olika begrepp för vårt tänkta forskningsområde, vidgades sökningen till att också omfatta sökorden: *customer retention*, *customer attrition*, *customer churn*, *termination phase*, *customer recapturing*, och *customer switching*. I vår litteratursökning har vi tagit hjälp av de nyckelord och referenser som funnits i de verk som varit relevanta utifrån våra forskningsfrågor för att få en djupare insikt kring valt område (jfr Bryman 2011:116).



Litteraturgenomgången bidrog till en god översikt och ökad kunskap på fältet vilket Bryman (2011:97) menar bidrar till ökad trovärdighet. För att säkerställa material av hög vetenskaplig trovärdighet har vi främst använt oss av vetenskapliga artiklar. Vidare har vi också i möjligaste mån eftersträvat att söka upp ursprungskällan.

### **2.3 Kvalitativ intervju**

För att besvara uppsatsens frågeställningar genomfördes tio kvalitativa intervjuer. Då syftet med uppsatsen är att förstå hur avtalsföretag arbetar med att hantera uppsägningar från kunder och kundbortfall anser vi detta en lämplig metod. Som poängterat av Starrin och Renck (i Svensson & Starrin 2005:53) används kvalitativa intervjuer för att upptäcka och förstå något. Kvalitativ forskning syftar enligt Widerberg (2006:15) till att klargöra ett fenomenens egenskaper, innebörd eller karaktär jämfört med kvantitativ forskning som syftar till att fastställa mängder. Syftet och fördelen med kvalitativa intervjuer är att kunna gå djupare in i det valda området och få en mer holistisk bild av det undersökta fenomenet (Holme & Solvang 1997:101).

### **2.4 Vägen till urval**

Till vår insamling av empiriskt material valdes företag som har en avtalsrelation med sina kunder ut, där kunden är tydligt identifierbar. Branscherna vi valde att studera var försäkrings-, dagstidnings-, telecom-, bank-, elhandels-, tvabonnemangs- och gymbranschen. Anledningen till att vi valt flera olika branscher var vår önskan att skapa insikt i ett tämligen outforskat område men också vår övertygelse att vi då på ett tillfredsställande sätt skulle kunna uppfylla uppsatsens syfte och besvara frågeställningarna. Vår uppfattning var också att mättnad i materialet hade uppnåtts tidigt om vi bara studerat en bransch samt det faktum att det varit svårt att få tillträde till intervjupersoner, gjorde att vi också sökte oss till flertalet branscher. Urvalet vid kvalitativa ansatser kännetecknas av strategiska val vilket Johannessen och Tufte (2003:84) beskriver som att forskaren utifrån lämplighet väljer vem som ska delta i undersökningen. Bryman (2011:350) benämner detta urval som målstyrt då enheter väljs ut med koppling till forskningsfrågorna. De personer vi intervjuade var antingen ansvariga för arbetsgrupper som hanterade uppsägningsärenden, anställda med arbetsuppgifter inom området att räd

kunder som önskar säga upp sig eller ansvarig för företagets kundrelationer och/eller försäljning.

## **2.5 Första kontakten**

Intervjupersonerna har vi, i de flesta fall, fått kontakt med genom att vi ringt till olika företag. I dessa samtal har vi presenterat oss och specificerat uppsatsens syfte i strävan att få kontakt med de personer på företagen som är bäst lämpade för en intervju. Jacobsen (2007:121) menar att en person med god situationskänedom kan benämnas respondent, vilket vidare i uppsatsen kommer vara vår benämning av intervjupersonerna. Efter att ha varit i kontakt med ett trettiotal olika företag bokades tio intervjuer. I tre av fallen har vi fått kontaktnummer till respondenter via personliga kontakter. Innan intervjutillfällena skickade vi efter begäran av flertal respondenter, ut exempel frågor via e-mail (bilaga 1) som vi önskade behandla under intervjun.

## **2.6 Hantering av hinder**

Under vår kontakt med företagen har vi upplevt svårigheter med att få till stånd intervjuer då företagen har hänvisat till sekretess på området. Då flertalet av våra respondenter önskade anonymiseras i uppsatsen gällande sina namn och vilket företag de arbetar för har vi tillgodosett detta önskemål och valt att vara konsekventa och givit alla respondenter samma anonymitet. För uppsatsens syfte är det endast av intresse att kunna redogöra för intervjupersonens roll och inom vilken bransch denne verkar. I våra transkriberingar har vi varit noggranna med att inte avslöja respondenternas företag eller identitet genom att censurera delar där detta kan genomskådas. Trost (2009:40-41) påpekar att angivna löften om respondenternas anonymitet *måste* hållas. Det blir viktigt att poängtera att uppsatsens inte ämnar ställa respondenternas utsagor mot varandra utan de kommer verka för att komplettera varandra och ge djupare insikt i hur arbetet med hantering av uppsägningsärenden från kunder och kundbortfall kan förstås.

## 2.7 Respondenter - vem, när, hur?

För att läsaren ska vara införstådd i vilken bransch intervjupersonen verkar inom kommer förkortningar användas i uppsatsen. Vi har valt att placera respondenterna i någon av följande fyra kategorier: kundrelationsansvarig, försäljningsansvarig, medarbetare i uppsägningsteam och ansvarig för uppsägningsteam. Nedan presenteras en tabell över respondenterna.

| <b>Respondent</b> | <b>Bransch</b>    | <b>Position</b>                         | <b>Datum</b> | <b>Tid</b> | <b>Intervjuform</b> |
|-------------------|-------------------|---|--------------|------------|---------------------|
| B1                | Bank              | Kundrelationsansvarig                   | 22 april     | 60 min     | Face-to-face        |
| E1                | El                | Kundrelations- och försäljningsansvarig | 15 april     | 60 min     | Face-to-face        |
| G1                | Gym               | Kundrelationsansvarig                   | 15 april     | 55 min     | Face-to-face        |
| F1                | Försäkring        | Ansvarig för uppsägningsteam            | 10 april     | 50 min     | Face-to-face        |
| F2                | Försäkring        | Ansvarig för uppsägningsteam            | 28 april     | 50 min     | Face-to-face        |
| T1                | Dagstidning       | Kundrelationsansvarig                   | 11 april     | 55 min     | Face-to-face        |
| T2                | Dagstidning       | Kundrelations- och försäljningsansvarig | 24 april     | 65 min     | Face-to-face        |
| TC1               | Telecom           | Ansvarig för uppsägningsteam            | 17 april     | 45 min     | Telefon             |
| TC2               | Telecom           | Medarbetare i uppsägningsteam           | 14 april     | 45 min     | Face-to-face        |
| TV1               | TV-<br>abonnemang | Försäljningsansvarig                    | 22 april     | 45 min     | Telefon             |

Tabell 1- Respondentbeskrivning

## 2.8 Intervjuprocessen

Intervjuerna genomfördes mellan 10-28 april och varade mellan 45-65 minuter och uppsatsens båda författare medverkade under intervjutillfällena. Trost (2009:46) uttalar sig att intervjun kan bli bättre med ökad informationsmängd och förståelse om de som intervjuar är två. Våra intervjuer utgick från en intervjuguide (bilaga 2) med teman och underfrågor som skulle behandlas. Bryman (2011:206) beskriver denna intervjuform som en semistrukturerad intervju. Bryman (2011:415-416) menar att intervjuguiden inte behöver följas slaviskt utan kan struktureras om under intervjun då det kan komma fram nya ämnen som behöver följas upp eller fördjupningsfrågor som behöver ställas. Efter vår andra intervju omarbetades vår intervjuguide (bilaga 3) då nya diskussioner som var relevanta för området uppkom. Trost (2009:51) nämner att det är klokt att korrigera intervjuguiden då det uppstår förändringar i intervjuprocessen.

Vi har genomfört två telefonintervjuer. Anledningen till att vi valde att genomföra telefonintervjuer var att vi annars inte fått tillgång till respondenterna då uppsatsens tidsram inte tillät oss att resa till dem. Bryman (2011:432-433) belyser att telefonintervjuer också kan generera de detaljrika svar som en kvalitativ studie ofta söker. Alla intervjuer spelades in efter godkännande av respondenterna, för att möjliggöra en noggrann analys av materialet och för att aktivt kunna ställa följdfrågor utan distraktionen att behöva föra anteckningar (jfr Trost 2009:54).

## **2.9 Bearbetning av material**

Vi har efter intervjuerna transkriberat materialet och sedan tillsammans läst igenom intervjuerna för att tematisera respondenternas svar. Genom vår tematisering har vi funnit återkommande teman men även gjort nya upptäckter i materialet. Vi avslutade vår empiriinsamling då vi upplevde mättnad i materialet och inga nya upptäckter gjordes. Vi har utifrån vår teoretiska referensram tolkat och sökt förståelse för vårt empiriska material vilket kan härledas till hermeneutiken (jfr Bryman 2011:507). Som Johannessen och Tufte (2003:72) belyser är tolkning en väsentlig del av kvalitativ analys. De menar att materialet betraktas både utifrån helheten men också i relation till materialets olika delar. Parallellt med vår empiriinsamling har vi kompletterat och bearbetat den teoretiska referensramen. Detta arbets sätt att röra sig mellan teori och empiri benämns av Bryman (2011:28) som iterativt.

## **2.10 Tydlighet och självinsikt**

Det finns olika typer av validitet inom samhällsforskningen men generellt handlar validiteten om en undersöknings slutsatser är rimliga eller ej (Bryman 2011:50). Vi har genomgående i metodavsnittet försökt på ett tydligt och så rättvist sätt som möjligt redovisa vårt tillvägagångssätt i uppsatsarbetet för att öka dess validitet. Kritik som riktats mot kvalitativ forskning berör bland annat dess subjektivitet (Bryman 2011:368). Detta syftar till att resultatet av en kvalitativ undersökning ofta bygger på vad författarna uppfattar som viktigt. Vi är medvetna om att vårt eget intresse för det valda området kan ha medfört att uppsatsens resultat har influerats av vår tolkning av vad som är betydelsefullt.

### **3. Teoretisk referensram**

*Inledningsvis i detta kapitel följer en beskrivning av de huvudsakliga studierna på valt forskningsområde. Sedan redogörs för syftet med hanteringen av kundbortfall, vilket följs av de organisationsdelar som är avgörande för arbetet. Vidare presenteras teori för att upptäcka kunder i riskzonen för att lämna företaget. Slutligen fördjupas läsaren i räddningen av kunden i uppsägningsfasen samt återaktiveringen av kunder som lämnat.*

#### **3.1 Litteraturgenomgång**

Stauss och Friege (1999) har utvecklat ett ramverk med målsättning att vinna tillbaka kunder som antingen meddelar att de ska lämna företaget eller kunder som redan har lämnat. Processen består av tre delar: (1) planering, (2) förverkligande av återtagande aktiviteter och (3) kontroll av insatsernas fördelar och kostnader. Griffin och Lowenstein (2001) har utifrån Stauss och Friege ramverk skrivit en "best practice" konsultbok gällande hur företag kan vinna tillbaka kunder. Andra studier har utvecklat processer för återaktivering endast för kunder som lämnat företaget (jfr Helfert et al. 2003). Författaren presenterar en femstegsprocess för återaktivering av kunder inom e-handel. Thomas et al. (2004) undersöker effekterna av prissättning och hur lång tid sedan kunden sade upp sig spelar in på sannolikheten att kunden kan återaktiveras. Homburg et al. (2007) studie identifierar att kundens upplevda rättvisa har en stark påverkan på resultatet av insatserna för att återaktivera kunder som lämnat företaget. Tokman et al. (2007) identifierar att pris, servicefördelar och tidigare erfarenhet av företaget samt hur viktig tjänsten är spelar en framträdande roll i hur troligt det är att kunden återkommer till företaget. John et al. (2014) har gett förslag på ett system i tre delar för att hantera kundbortfall.

#### **3.2 Hantering av kundbortfall**

John et al. (2014:70) påpekar att för att fastställa varför kunder kan vilja lämna ett företag är det nödvändigt att ta reda på varför kunder lämnat tidigare. Genom tidigare information och erfarenheter om en kund kan företag vinna tillbaka lönsamma kunder som meddelar om uppsägning eller lämnat företaget. Vidare syftar arbetet med att vinna tillbaka kunder till att förbättra verksamheten utifrån informationen de "förlorade" kunderna ger och att minimera de negativa effekterna av missnöjda kunder (Stauss & Friege 1999:348;

Reichheld & Sasser 1990:4-6). Helfert et al. (2003:101) talar om informationsmål i arbetet med att återaktivera kunder vilket syftar till tidigare beskrivning om förbättringen av verksamheten utifrån informationen uppsägningarna ger. Helfert et al. (2003:101) poängterar dock att det främsta målet med återaktivering av kunder är ökad lönsamhet.

### **3.3 Organisationsstruktur**

Traditionellt sett är kundservice den avdelning som tar hand om kundproblem (John et al. 2014:67). Stauss och Friege (1999:349) skriver att i hanteringen av återtagandet så behövs det i organisationen enheter för kundkommunikation där kundcenter är en sådan enhet. Stauss och Friege (1999:349) belyser att i komplexa verksamheter där det finns flera orsaker bakom uppsägning eller flera sätt att lösa kundens problem, är ett alternativ att arbeta med ett specialiserat team/avdelning som sköter uppsägningsärendena. Lovelock och Wirtz (2011:359) menar att hanteringen av kunder som önskar säga upp sina avtal kan hanteras av speciella räddningsteam som har som huvuduppgift att lyssna på kundens behov och försöka tillgodose dessa för att behålla kunden. Ytterligare en strukturform för hanteringen av uppsägningsärenden är att ha en extern part som sköter räddningsprocessen (Stauss & Friege 1999:349).

### **3.4 Personal**

I strävan mot att uppnå noll uppsägningar och behålla varje lönsam kund, är det viktigt att stöd finns på företagets alla nivåer (Reichheld & Sasser 1990:7). Ledningen måste utveckla och stödja genom att utbilda personalen och använda kundbortfall som ett primärt mätverktyg för service och prestation. Utbildning som ges till personalen bör lära dem hur de får information om varför kunden vill säga upp sig, vem informationen ska skickas vidare till och slutligen vilka åtgärder som bör vidtas. Homburg et al. (2007:471) poängterar att chefer som är ansvariga för räddningen av kunder, utöver själva erbjudandet, också bör fokusera på de mjuka faktorerna. För ett framgångsrikt arbete är det därför viktigt att medarbetarna får systematisk träning i kundkontakt och har tydliga riktlinjer i arbetet. Reichheld och Sasser (1990:7) menar att personalen kommer vara mer motiverade om det finns incitament för att rädda kvar eller återaktivera kunder.

### **3.5 Kunddatabas - nyckeln till framgång**

För att företag ska vara framgångsrika i arbetet med att behålla kunder som önskar säga upp sig, så är en innehållsrik kunddatabas en oundgänglig resurs som måste uppdateras kontinuerligt (Stauss & Friege 1990:349). Butscher (2000:154) talar om att närhet till kund är avgörande för att undvika betydande förlust av marknadsandelar och försäljningsvolym. Närhet till kund kan uppnås genom en välorganiserad databas där företaget har kunskap om kundens behov och beteende. Författaren (2000:154) menar att "en databas är en strategisk nödvändighet". För att vara framgångsrik i att behålla kundbasen krävs det att företag övervakar information om kundens köp och konsumtion (John et al. 2014:68). Lemon och Mark (2006:57) menar att dagens chefer har mängder med information om kunderna gällande deras köphistorik, socioekonomisk situation och deras kundnöjdhet. Informationen kan tillgodogöras av chefer genom att användas vid segmentering i syfte att anpassa företagets marknadsföring till kunderna.

### **3.6 Förutse uppsägningar**

Även nöjda kunder lämnar företag och inte alla kunder är värda att behålla (John et al. 2014:66). Sannolikheten att en missnöjd kund lämnar är högre än en nöjd kund men nöjda kunder är ingen garanti mot kundbortfall (John et al. 2014:72). Det har dock påpekats att det endast finns ett svagt samband mellan kundnöjdhet och kundbortfall (Capraro et al. 2003). John et al. (2014) har utvecklat ett system i tre delar för att motverka uppsägningar: först att identifiera vilka kunder som är i riskzonen för att lämna företaget, sedan att bestämma vilka kunder som ska räddas genom mätning av kundens livstidsvärde och slutligen vilka åtgärder företag bör vidta för att behålla värdefulla kunder som riskerar att lämna. Ett högre kundvärde innebär större åtgärder för att rädda kunden.

### **3.7 Räddning och återaktivering i tre steg**

Arbetet med att rädda och återaktivera kunder omfattas av tre delprocesser: (1) planering, (2) förverkligande och (3) kontrollsystem (Stauss & Friege 1999:348). För att vara framgångsrik i processerna krävs ett utarbetat informationssystem i form av en databas, lämplig organisationsstruktur och kunnig personal som är införstådd i det återtagande arbetet (Stauss & Friege 1999:348-349).

### **3.7.1 Planering**

#### **3.7.1.1 Kundvärde**

I planeringsprocessen fastställs om det är lönsamt att behålla kunder som vill avsluta relationen med företaget och återaktivera kunder som lämnat. Stauss och Friege (1999:350-351) nämner ett flertal olika metoder för att räkna ut kundvärde där den dominerande metoden baseras på kundens köpmängd och de intäkter köpen genererar till företaget. Utifrån köpmängd kan sedan kunden kategoriseras in i olika lönsamhetsgrupper. I avtalsrelationer där det är lättare för företag att samla information om kundens köp och kostnader är ett lämpligt kundvärdesmått den täckningsgrad varje kund bidrar med till företaget. Kundens köp och engagemang med företaget kan då vägas mot servicekostnader och klagomålshantering.

Ett mer sofistikerat mätsystem, än ovan presenterade, är kundens livstidsvärde (CLV). Kundvärdet i detta mätsystem försöker räkna ut det framtida potentiella värdet kundrelationen kan bidra med. Denna uppskattning beräknas med hjälp av befintlig information om kunden (Stauss & Friege 1999:351). Helfert et al. (2003:102) nämner att utöver lönsamhetsmått finns det också sannolikhetsmått för att återta en förlorad kund. Utifrån kundens lönsamhet och sannolikhet att komma tillbaka kan företaget segmentera kunden och därefter rikta olika insatser till respektive kund. Finns det ingen, eller liten, sannolikhet att kunden kommer tillbaka görs inga insatser, oavsett kundvärde.

#### **3.7.1.2 Kundens livscykel**

Kundvärdet är inte konstant utan varierar över tid. Kundlivscykeln visar utvecklingen av en kunds nettovinst för företaget från affärsrelationen. Stauss och Friege (1999:351-352) har utvecklat kundlivscykeln till att innefatta fyra faser i slutskedet av en kund-företag relation. Dessa faser är: varnings-, uppsägnings-, saknande- och återaktiveringsfasen. Genom att analysera avhoppsmönster från förr kan informationen användas för att stabilisera affärsrelationen i varningsfasen. I uppsägningsfasen har kunden beslutat sig för att avsluta sin relation med företaget och har meddelat om detta. I saknandefasen så har kunden varit borta ett tag från företaget men på grund av en eventuellt ändrad livssituation eller missnöje med den nya leverantören så kan kunden vara mottaglig för att komma tillbaka. Återaktiveringsfasen syftar till de insatser som görs för att få tillbaka kunden efter



denne lämnat företaget. Beroende på vilken fas kunden befinner sig i så används olika insatser från företagets sida (Stauss & Friege 1999:352).

### **3.7.1.3 Identifiering av kundgrupper**

Tidigare nämnda mätning av kundvärdet är tillsammans med orsaker för uppsägning utgångspunkt i segmenteringen av de förlorade kunderna i fem grupper: medvetet bortknuffade kunder, omedvetet bortknuffade kunder, bortdragna kunder, köpta kunder och bortflyttade kunder (Stauss & Friege 1999:353).

*Medvetet bortknuffade kunder* inbegriper enligt Stauss och Friege (1999:353) de kunder som det inte är lönsamt för företaget att fortsätta sin relation med. Gruppen innefattar kunder som bidrar negativt till företagets resultat, ställer till med problem eller har en hög risk för skuld. För denna grupp bör inte kundens avtal förlängas och servicenivån kan sänkas så att kunden självmant lämnar företaget. Vidare menar författarna (Stauss & Friege 1999:353) att informationen som genereras från kundgruppen kan användas för att undvika kostsamma och problematiska relationer med nya kunder. Slutligen menar författarna (Stauss & Friege 1999:354) att det inte bör göras några insatser för att rädda dessa kunder.

*De omedvetet bortknuffade kunderna* är sådana som lämnar till följd av att deras förväntningar eller behov inte möts av företaget eller för att de blivit dåligt behandlade. Sådan information blir en källa till förbättring av servicekvalitet och processer (Stauss & Friege 1999:353). Stauss och Friege (1999:355) påpekar att när det gäller denna kundgrupp så är det viktigt att klargöra orsaken bakom uppsägning och fråga kunden hur hen vill lösa problemet. Sker arbetet direkt i telefon är det viktigt att personalen har tillgång till information om kundens köpbeteende och kundvärde i företagets databas. Personalen måste också ta beslut för att lösa problemet och ge lämplig kompensation utifrån kundvärdet.

*De bortdragna kunderna* är kunder som lämnar företaget då konkurrenter erbjuder ett bättre erbjudande. I dessa fall kan information om de förlorade kunderna innehålla detaljer om konkurrenter. Informationen visar på erbjudande som konkurrenter har som kunder värderar så högt att de lämnar företaget (Stauss & Friege 1999:353). Företaget fastslår i

vilken utsträckning erbjudandet kan matchas eller överträffas. Information om konkurrenternas erbjudande kan också användas som värdefull data i hur företag kan behålla kunder som har för avsikt att säga upp sin relation. Detta kan ske genom att erbjuda kundanpassade lösningar av normalt sätt standardiserade erbjudanden (Stauss & Friege 1999:353,355).

*De köpta kunderna* menar Stauss och Friege (1999:353) byter inte huvudsakligen företag till följd av bättre kvalitet utan istället på grund av "mutor" som konkurrenter erbjuder. Exempel på sådana mutor är introduktionspriser eller andra prisfördelar. Köpta kunder är illojala och är öppna för att byta fram och tillbaka. Stauss och Friege (1999:354) skriver att det är särskilt viktigt att identifiera denna kundgrupp eftersom de ofta inte stannar för att täcka kostnaden för återtagandet. De köpta kunderna kan endast bli återtagna av dyra mutor och är samtidigt en risk för att byta leverantör om de hittar ett billigare alternativ. Det är viktigt att de kunder som ändå blivit återtagna blir registrerade i företagets databas och inte ges mer utrymme för återtagning i framtiden.

*De bortflyttade kunderna* lämnar företag antingen till följd av flytt eller ändrade behov som uppstår på grund av ålder, familj eller livsstil. Analysen av denna kundgrupp ger insikt i ändrade kundbehov som kan användas för att utveckla nya cross-selling erbjudande (Stauss & Friege 1999:353). För denna kundgrupp är det i uppsägningsfasen viktigt att identifiera orsaken för uppsägning så snabbt som möjligt och sedan avsluta relationen (Stauss & Friege 1999:354).

### **3.7.2 Förverkligande - nu gäller det!**

#### **3.7.2.1 Kunddialog och erbjudande**

Förverkligandet syftar till de återtagande insatserna. I denna process menar Stauss och Friege (1999:354-355) att det är viktigt med kunddialog och det kundspecifika erbjudandet. Kunder som meddelat om uppsägning har gett den starkaste signalen att de vill lämna relationen. Dock så är de ofta mottagliga för riktad kommunikation. Här är ofta ett telefonsamtal en vanlig reaktion från företaget för att kategorisera kunden och därefter vidta lämpliga åtgärder. Investeringen i kunddialogen, exempelvis hur många försök företag försöker nå en förlorad kund per telefon, beror än en gång på kundvärdet och likaså

de åtgärder som görs för att rädda kunden. Alltså måste personerna ansvariga för återtagandet ha information om kostnaden av åtgärderna och veta i vilken utsträckning de kan använda dessa (Stauss & Friege 1999:354-355). Arbetet med att kontakta kunder som lämnat sedan en tid tillbaka är något mer komplicerat då kundinformationen kan vara icke uppdaterad. Dessa kunder verkar det vara smidigast att kontakta med ett standardiserat brev, e-mail eller telefonsamtal. De före detta kunderna är enligt Stauss och Friege (1999:355) ändå mer lönsamma än helt nya kunder då de har upplevt företagets tjänster tidigare och vet vad som kan förväntas.

### **3.7.2.2 Fyra strategier**

Helfert et al. (2003:101-102) urskiljer fyra typer av strategier för att återta kunder: incitaments-, kompensations-, dialog-, och övertalandestrategi. Vilken typ av strategi som bör användas är beroende av uppsägningsorsak och kund. Exempel på incitamentsstrategin är biljetter, gåvor och rabatter. Målet med kompensationsstrategin är ofta att kompensera för någon typ av dålig service eller servicemisslyckande. Dialogstrategin kännetecknas av att återupprätta relationen med kunden genom att bygga förtroende. Slutligen går övertalandestrategin ut på att genom argumentation och klargörande av företagets tjänster och produkter övertala kunden att stanna (Helfert et al. 2003:101-102).

### **3.7.3 Kontrollsystem - var det värt de?**

Den sista processen är kontrollen som ger information om intäkter och kostnader av räddnings- och återaktiveringsinsatserna (Stauss & Friege 1999:355). Resurserna är inte rätt använda om de inte ger en högre vinst än ett annat alternativt användningsområde så som att förvärva en ny kund. Helfert et al. (2003:103) talar om ett mått för att mäta framgången med återaktiveringsarbetet. Måttet är förhållandet mellan hur många kunder som kontaktas i relation till hur många som kommer tillbaka.

## **3.8 Definitioner skapar förståelse**

Litteraturen är inte samstämmig i definitionen av vilka kunder som är målgrupp för de återtagande insatserna (jfr Stauss & Friege 1999; Helfert et al. 2003; Homburg et al. 2007; Thomas et al. 2004; Tokman et al. 2007). Uppsatsen kommer kontextualisera litteratur där

upphovsmakaren talar om de återtagande aktiviteterna endast utifrån kunder som lämnat företaget till att inbegripa också kunder i uppsägningsfasen, likt Stauss och Friege (1999). Nedan följer definitioner av begrepp som läsaren behöver ha förståelse för då de kommer att användas i följande analys:

*Proaktiva arbetet* syftar till att hindra uppsägningar innan de blir verklighet genom att identifiera kunder i riskzonen.

*Uppsägningsfas* syftar till då kunden har beslutat sig för att avsluta sin relation med företaget och meddelar detta.

*Återaktivering* syftar till insatser företaget gör för att ta tillbaka en kund som redan lämnat företaget.

## **4. Analys**

*Analyskapitlet är strategiskt uppdelat efter uppsatsens tre forskningsfrågor. Genomgående i kapitlet presenteras först empirin på respektive område för att sedan analyseras utifrån vår teoretiska referensram. Avslutningsvis redogörs för våra slutsatser på uppsatsens frågeställningar. För respondenternas positioner se tabell 1 i metodkapitel.*

### **4.1 Grundstommen för ett effektivt arbete**

*I detta avsnitt behandlas relevant empiri för frågeställning ett: Vilka delar av verksamheten aktualiseras för att hantera uppsägningar från kunder? I avsnittet redovisas hur de olika branscherna är organiserade för att behandla uppsägningsärenden, personalens roll och vilka incitament de har. Avslutningsvis presenteras vilken information företagen har i sin databas och hur den används.*

Hur företag är organiserade för att hantera kundernas uppsägningsärenden skiljer sig åt. TC1 beskriver att de har en särskild avdelning som hanterar ärenden gällande uppsägningar. Respondenten menar att kunden då får prata med medarbetare som är bäst på att göra behovsanalys av kunden. Det framkommer vidare under intervjun med TC1 att de personer som sitter på avdelningen har:

/.../ en gedigen kundtjänstutbildning innan man sätter sig på [avdelningen], man är handplockad för att man märker att man har god kunskap om våra produkter och tjänster, man är duktig på att sälja men också väldigt noga om kundens behov och lyssnar en bra lyssnare helt enkelt som tar vara på exakt vad kunden verkligen har för behov och är intresserad av.

Citatet belyser att personalen som sitter på avdelningen alla har en tidigare erfarenhet av företaget och är särskilt utvalda att sitta där. På frågan om medarbetarna i avdelningen arbetar med någon form av provision framkommer av TC1 att *"De har inte provision på det de räddar, de har provision när de extrasäljer"*. F2 berättar på frågan om det praktiska arbetet med att behålla kunder som önskar säga upp sig att de valt att ha en:

/.../ dedikerad grupp som bara handskas med dem här kunderna. Vilket innebär att ringer kunden in och hamnar i en annan kompetens eller annan del av kundservice så internkopplar vi upp till den här öronmärkta gruppen.

Vidare fortsätter respondenten prata om medarbetarna i gruppen:

Handplockade medarbetare ofta med lite längre erfarenhet, lite djupare kunskap i såväl produkter som affärsförståelse. Och naturligtvis en kunskap på våra konkurrenters produkter också så vi kan argumentera och skapa ett värde utifrån kundens behov.

F2 har också veckomöten med gruppen som hanterar uppsägningsärenden där medarbetarna stöttar och hjälper varandra. Till veckomötena tar respondenten med hjälp av siffror fram:

/---/ vilka som har styrkorna inom vissa områden och kunna delge best practice i gruppen. Och det är väl egentligen den viktigaste utvecklingen tror jag hos medarbetarna att dem får utveckla varandra. Jag som chef har en stor inblick i vissa saker men det är trots allt dem som sitter i telefon varje dag och hittar dem här tipsen och tricksen som de kan delge varandra.

Vidare fortsätter F2 med att förtydliga hur delgivningen sker:

Vi har en stående punkt på våra veckomöten där det alltid är krav på att man tar med sig någon form utav tips och tricks eller en kund där jag faktiskt inte har nått fram till och kommunicera på rätt sätt att det sluta illa och be gruppen om hjälp 'hur hade du gjort'.

Citatet visar på att det sker ett systematiskt arbete med att medarbetarna får utveckla varandra genom att dela med sig av framgångar och svårigheter. F2 berättar att medarbetarna arbetar med en provisionsmodell där det är en fast grundlön och sen är där provision på försäljning och för att rädda kunden. Vidare framhäver respondenten vikten av att arbeta med denna typ av incitament på följande sätt:

Det är ju så i alla försäljningsorganisationer att det är ju en prestationskultur. Ska vi nå resultat och mål så tror jag det är ett viktigt incitament att ha med sig.

F1 talar om att medarbetarna arbetar med fast lön men att de också har incitament som handlar om att lyckas knyta kunderna till företaget i större utsträckning. F1 berättar att de medarbetare som sitter i gruppen kommer från företagets säljavdelning sedan tidigare och att de inte fick någon särskild utbildning just för att sitta i gruppen. Respondenten fortsätter och menar att den utbildning de har kommer från deras tidigare befattning i företaget där de fått utbildning i sälj och produkter. F1 talar om att medarbetarna får stöttning:

/.../ sen kan dom ta hjälp av andra i organisationen såklart om där är någon specifik fråga dom behöver fördjupa sig i. Vi har ett specialistteam som får ta vissa beslut utanför dom mandat som vi sitter på och dom kan ju [avdelningen] också använda sig av såklart.

I bankbranschen präglas uppsägningskommunikationen av fullmakter. B1 talar om att de personer som ringer på fullmakter antingen är kundens rådgivare eller kontorschefen med syfte att få till stånd ett personligt möte. De har då tidigare kännedom om kunden. I bankbranschen kan kunderna ha flera olika tjänster bundna till sig. T1 berättar att den avdelning som hanterar uppsägningsärenden är outsourcad. Det är ingen särskild avdelning i den mening att de endast hanterar uppsägningar utan det är en allmän kundservice som behandlar ärendena (T1). Respondenten talar om enhetens incitamentsupplägg på följande sätt:

/.../ vårt upplägg är fantastiskt bra med vår kundservice att de får inte mer pengar även om dom gör en räddning vilket är jättebra rent ekonomiskt för oss för att vi betalar ingenting samtidigt är det svårt att pressa på och säga 'jamen nu vill vi att ni höjer målen ännu mer'.

T2 berättar att gruppen som tidigare hanterade uppsägningar har flyttat in i kundservice där resterande medarbetare också fått den utbildning som gruppen fick. TV1 talar om att den grupp som hanterar uppsägningsärendena är en "*speciell grupp då inom ramen för kundservice*". Respondenten (TV1) resonerar kring att funktionen är outsourcad på följande sätt:

/---/ det är en viktig grupp och en risk med att outsourca är att man kan tappa lite grann kontakten med det dagliga arbetet ibland då så det finns absolut en poäng med att insourca en sån här verksamhet.

På frågan vilken information medarbetaren som tar emot uppsägningssamtal från kunder har svarar F2:

*/.../ total transparens. Vi ser kundens duration på olika försäkringar, första teckningsdatum nånsin i [företagsnamn], skadeutbetalningar på just den kunden som vi kan utläsa tillsammans då med vilket försäkringsskydd de har /---/ det är en helhetsbedömning utifrån kunden.*

Respondenten fortsätter med att tala om att informationen används tillsammans med orsaken till varför kunden vill lämna företaget för att rädda kvar kunden. TC1 berättar hur informationen som företaget har om kunden används av medarbetarna som hanterar ärenden om uppsägning:

*/---/ medan de pratar med kunden så gör de en behovsanalys i dialogen med kunden och sitter i vårt system och kollar hur använder kunden sitt abonnemang idag och vad har de idag, vad är det för pris på det abonnemanget som de har idag och vilken surfmängd som finns på det abonnemanget.*

Citatet belyser att företaget utifrån sin databas kan se *vad* kunden har för tjänster och även *hur* kunden använder dessa men också att databasen tillsammans med dialogen är viktiga verktyg för att möta kundens behov.

#### **4.1.1 Fyra ben av vikt för att lyckas**

Utifrån vårt empiriska material har det gått att urskilja tre organisationsstrukturer gällande hanteringen av uppsägningar: kundtjänst, speciell grupp eller rådgivare med tidigare kännedom om kunden. De två förstnämnda strukturerna återfinns i den teoretiska referensramen (jfr John et al. 2014; Lovelock & Wirtz 2011) och har visats sig finnas både som intern respektive extern funktion. Stauss och Friege (1999) har poängterat att i komplexa branscher där anledningarna till uppsägning kan vara många och där det finns flera sätt att lösa kundens problem ofta arbetar med speciella team. Utifrån empirin kan påvisas att bankbranschen är komplex, i denna bransch sker arbetet av antingen kundens personliga bankrådgivare eller kontorschefen. Arbetet kan ses som en ytterlighet till att arbeta med speciella team då detta troligen är mer resurskrävande då syftet med samtalen ofta är att få till stånd ett personligt möte.

Personalen som hanterar uppsägningssamtalen har i flera fall en kundtjänstutbildning. Vikten av att utbilda personal poängteras av Homburg et al. (2007) samt Reichheld och

Sasser (1990). Det är också så att utbildning sker systematiskt under veckomöten då medarbetarna i gruppen delar med sig av svårigheter och framgångar av arbetet under den gångna veckan och resonerar kring detta tillsammans. Det har vidare framkommit att personalen har möjlighet att fördjupa sig i frågor som är relevanta för arbetet vilket påvisar ledningens betydelse i att utveckla personalen genom stöd, som belyst av Reichheld och Sasser (1990). Empirin framhåller att det finns skillnader i om de anställda arbetar med provision eller inte. Vidare är det i huvudsak inte provision på räddningen i sig utan den baseras på merförsäljning. Utifrån Reichheld och Sassers (1990) resonemang skulle personalen bli mer motiverad om det fanns incitament för att rädda kvar kunderna och inte endast på merförsäljning. Det är dock indirekt provision på räddningen då det är en nödvändighet att kunden räddas för att det ska vara möjligt med merförsäljning. Utifrån vårt empiriska material har det framkommit att informationen om kunden som sparas i företagets databas blir en nödvändighet för att kunna erbjuda relevanta tjänster för kunden i uppsägningsärenden (jfr Lemon & Mark 2006). Stauss och Friege (1999) ramverk understryker att ett företags organisationsstruktur, personal samt deras databas är en grund i arbetet med att hantera kundavhopp.

## **4.2 Räddningen**

*I detta avsnitt redovisas empiri för uppsatsens andra frågeställning: Hur kan företags arbete med att rädda kunder som önskar säga upp sina avtal förstås? Först presenteras de proaktiva insatser som görs för att motverka uppsägningar. Sedan redovisas vilka kontaktvägar kunder kan använda för uppsägning samt hur företaget bemöter kontakten. Vidare följer en presentation av orsaker till uppsägning och hur dessa används av företaget. Sedan följer empiri som behandlar kundvärdet, vilket avslutningsvis följs av en presentation av erbjudanden i uppsägningsfasen.*

### **4.2.1 Proaktiva arbetet med att förutse uppsägningar**

Företagen arbetar proaktivt med att förebygga kunders vilja att säga upp sig. I empirin framkommer att det proaktiva arbetet sker genom att företag arbetar med olika typer av varningssystem för att undvika uppsägningar innan de blir realitet. G1 talar om att de jobbar proaktivt genom kundnöjdhetssystem, där respondenten menar att "håller vi oss



*högt på dem då vet vi att mindre människor slutar*". G1 talar också om att de gör insatser då ett medlemskap är på väg att löpa ut på följande vis:

Vi kan ju följa våra medlemskap hela tiden så om du har ett medlemskap och vi ser att om tre månader går de ut då kan vi börja prata med dig direkt /---/ och innan du bestämmer dig för att avsluta ditt medlemskapet eller sluta så kan vi erbjuda dig ett par stycken tjänster för att försöka få dig att komma igång igen eller hjälpa dig.

Citatet visar på hur avtal som är på väg att löpa ut blir en varning för företaget att agera för att undvika en uppsägning innan den blir definitiv. Det framkommer inte att någon skillnad görs på vilka kunder som rings upp utan alla medlemmar vars medlemskap är på väg att löpa ut rings upp. F1 talar om att de arbetar proaktivt med att hindra uppsägningar genom att ringa på påminnelser gällande obetalda försäkringar. Uppsägningsgruppen får då en lista till sig på vilka kunder det gäller:

*/.../* låt säga att alla dem förfaller den förste i varje månad och sen får vi en påminnelserlista här till oss och dagar innan efter månadsskiftet och då ringer vi på dem. Då ringer man allmänt och frågar 'vi har inte fått in premien på din försäkring vi skulle bara höra vad anledningen är' 'aahh men det har vi glömt, tack för att ni ringer'.

Citatet framhäver att det inte förekommer olika insatser till enskilda kunder utan liknande insatser sker till alla på listan. TV1 berättar att de gör analyser på kunddatabasen för att skaffa sig kundinsikt. Vidare fortsätter respondenten att tala om analyserna:

*/.../* tittar på vilka produkter kunderna har, hur länge de varit kunder, information om hur det kan vara alltifrån geografisk data om var kunderna befinner sig det kan finnas olikheter i att det kanske finns kunder som är mer benägna att lämna oss i vissa delar av landet vad beror det på /---/ Försök förstå hur kunddatabasen ser ut, vilka behov de har och varför de agerar som de gör då. Sen naturligtvis använda den informationen om, vi kan ju titta historiskt då hur kunderna har betett sig och givet den informationen försöka prognostisera hur kunderna och vilka kunder som kan tänkas säga upp sina abonnemang /.../.

Citatet poängterar vikten av en databas för att kunna arbeta proaktivt med att hantera kundavhopp. TV1 talar om att analyserna främst görs proaktivt:

*/---/* för att se finns det förhöjd risk att en kund är missnöjd eller har planer på att lämna oss i ett visst geografiskt område eller om det är så att det är det äldre är det yngre kunder som är mer benägna att lämna oss /---/ sen så vidta proaktiva åtgärder när vi ställs inför faktum att kunden vill säga upp sitt abonnemang så då är man egentligen inte så förtjänt av den analysen där och då men har man gjort hemläxan lite grann och tagit fram erbjudanden som matchar de här kundernas behov så är man i bättre position att svara upp mot kundens behov då i de reaktiva erfandet och då ökar sannolikheten att [kunden] finner det intressant och stannar kvar som kund.

Citaten framhåller det faktum att företag också arbetar med att prognostisera framåt i tiden och därigenom arbeta proaktivt med att behålla sina kunder genom att utveckla bra erbjudanden som matchar behovet av de kunder som har en förhöjd risk att lämna. TV1 poängterar med följande citat vikten av det proaktiva arbetet med att behålla kunderna:

*/--/ det bästa är ju om man kan hitta ett mer proaktivt sätt som gör att man gör kunderna nöjda så dem inte ringer in och[företaget] behöver vara reaktiva det är nånstans där som man skulle vilja hamna och man får se det lite grann som ett misslyckande om en kund ringer in för att säga upp sitt engagemang /--/*

Citatet belyser att respondenten helst sluppit ha en avdelning som behöver hantera uppsägningsärenden genom att göra kunderna nöjda från början. Resonemanget bygger på att nöjda kunder är kunder som inte ringer för att säga upp sina avtal.

#### **4.2.2 Att förutse uppsägningar innan de blir realitet**

Det har framkommit att företag mäter kundnöjdheten och ser det som ett mått på hur troligt det är att kunder lämnar. John et al. (2014) har belyst det faktum att sannolikheten för att en missnöjd kund lämnar är högre än en nöjd kund. Det har dock påpekats att det endast finns ett svagt samband mellan kundnöjdhet och kundbortfall (Capraro et al. 2003). Empirin framhåller också att företag gör prognoser på framtiden där kunder som är i riskzonen identifieras (jfr John et al. 2014). När respondenterna talar om att de ringer på påminnelser och medlemskap som är på väg att löpa ut kan det härledas till identifieringen av kunder i riskzonen. Enligt teorin bör företaget sedan bestämma vilka kunder som ska räddas samt vilka åtgärder som ska vidtas (John et al. 2014). Utifrån vårt empiriska material framkommer det inte att företagen särskiljer kunderna åt utan de försöker rädda alla. Detta står i kontrast till den teoretiska referensramen som menar att mätning av kundens livstidsvärde är centralt i det proaktiva arbetet (John et al. 2014). Senare i uppsatsen kommer det att framgå att företagen arbetar med de senare stegen då kunden meddelat om uppsägning.

Betydelsen av att ha god kännedom om sina kunder har också konstaterats. Databasen är, som tidigare påvisat av empirin, en viktig del i att uppnå kundinsikt. Butscher (2000) menar att kunskap om kundens beteende och behov samt närhet till kunden är avgörande

för att undvika förlust av marknadsandelar. Det går att förstå företagens proaktiva arbete med att undvika och förutse uppsägningar som att företagen möter kundens behov med hjälp av sina erbjudanden innan kunden meddelat om uppsägning.

#### **4.2.3 Hur företag tar emot och bemöter uppsägningar**

För att kunden ska säga upp sina avtal med ett företag så måste det, i de fall avtalen inte löper ut, ske en kontakt mellan företaget och kunden eller dennes representant. De kontaktvägar som kunden kan använda för att säga upp sina avtal varierar något mellan branscherna. TC1 återger att *“just i uppsägningar så kan kund kontakta oss på vilket sätt de vill egentligen”*. Respondenten förtydligar kontaktvägarna som fax, mail, brev, telefon och sociala medier men menar att telefon är att föredra då det är lättare att bearbeta kunden. Även T1 talar om att det är lättare att påverka kunden i ett telefonsamtal. I dagsläget så kan kunden säga upp sin prenumeration via telefon, kundwebb och mail. Dock så planeras de båda senare uppsägningsformerna att plockas bort just med anledning av att det är lättare att påverka kunden i telefonsamtalet och att det blir svårare att säga upp prenumerationen (T1).

Uppsägningskommunikationen i el- och bankbranschen präglas till stor del av fullmakter (E1; B1). E1 berättar att fullmakterna skapas då andra elbolag ringer och försöker sluta avtal med kunder. I de flesta fall besvaras uppsägningar som inkommer via mail, fullmakter och brev med att företaget ringer upp kunden. I de fall kunden mailar om uppsägning poängterar G1:

*‘.../ då skickar vi alltid ’du måste komma hit och skriva på en lapp’, det måste de göra. men det är också då ett sätt för oss att försöka få dem att fatta att ’du behöver det här du behöver bara ändra lite grann i din planering för att du ska hinna med’.*

Citatet belyser företagets försök att styra kunden till ett besök där de kan träffa kunden ansikte mot ansikte med anledning av att respondenten menar att det är lättare att bearbeta kunden då. TV1 menar att de på dennes företag i så stor utsträckning som möjligt försöker få kontakt via telefon med kunder som gör skriftliga uppsägningar. I elbranschen görs det insatser mot de kunder som lämnat fullmakt om leverantörsbyte, E1 berättar:

Till en början skickade vi brev till alla och då fångar man ju en del /---/ och ringde en del också men nu har vi satt mer i systematik att vi ringer alla.

Citatet visar på att företaget föredrar att ringa kunden istället för att skicka brev. Respondenten poängterar att det är först på senare tid som resurser att ringa kunderna funnits och att detta inte gjordes tidigare (E1). TC2 berättar att de inte la in avslut på en kund utan att först försöka kontakta denne via telefon. Vidare nämner respondenten att de försöker nå kunden två gånger och om inte kunden svarar då registreras kunden som avslutad.

#### **4.2.4 Kontaktvägar som vapen**

Det har framkommit att uppsägningar kan ske via telefon, fax, mail, sociala medier, kundwebb, fullmakt och besök. Flera respondenter uttrycker att de försöker styra kunderna mot antingen telefonsamtal eller fysiska besök då företagen anser det lättare att bearbeta kunden. Rimligtvis ökar sannolikheten att lyckas rädda kunden sett till de alternativa kontaktvägarna. Genom direkt dialog kan företagen också lättare lyssna till kundens behov och möta dessa. Det går att förstå detta som att företagen ser störst fördelar med att hantera uppsägningarna genom dessa kanaler. Detta förklarar också varför just telefonsamtal från företagen är en vanlig respons då de mottar en skriftlig uppsägning av en kund. Enligt (Stauss och Friege 1999) bör antalet försök som görs för att nå en förlorad kund baseras på kundvärdet. Det går dock inte utifrån vårt empiriska material att identifiera att företagen särskiljer kunderna åt då de ringer samma antal gånger till kunderna som meddelat om uppsägning. Detta kan vara resursslöseri då en segmentering av kunderna utifrån kundvärdet varit möjlig i detta skede.

#### **4.2.5 Orsak för uppsägning**

Orsaker till uppsägning kan som F1 uttrycker det vara "*allt mellan himmel och jord*". Det är i vissa fall så att ett misslyckande av företagets leverantör kan leda till en större skara samtal om uppsägning. Detta blir tydligt i tidningsbranschen där ett problem med en extern distributör kan leda till att personalen som hanterar uppsägningar får motta flera samtal till följd av utebliven tidning (T1). Fler anledningar som står utanför företagets kontroll kan gälla ändrade livsförhållande vilket är en förklaring som ofta nämns under intervjuerna. Det kan vara så att kunden blivit arbetslös och inte har råd med tjänsten/produkten, skaffat

familj (G1) eller gått bort (T2). Vidare kan det också vara tjänstens pris i förhållande till andra konkurrenter med liknande erbjudanden (F2). Ett misslyckat servicemöte nämns också som en möjlig orsak för uppsägning (F1).

TC2 uppmärksammar att det kunde vara väldigt små saker som fick kunden att ringa in för att avsluta sina avtal. Respondenten exemplifierar med att berätta att det kunde handla om kunder som missat fylla i att de ville ha en elektronisk faktura och då istället fick hem en faktura med faktureringsavgift. Respondenten förklarar *“det kunde vara så enkelt att jag bara behövde knappa in att kunden ville ha ett sms”*. E1 uttrycker priset som en särskilt avgörande orsak. Respondenten berättar att i elhandeln är marginalerna små och konkurrensen hård och menar att företaget ofta hamnar i prisdiskussioner. Vidare menar respondenten att el är en lågintresseprodukt, särskilt när elpriset är lågt, vilket gör att priset ofta är avgörande. TV1 diskuterar i frågan gällande orsaker som kan föreligga en uppsägning att det kan:

*/---/ vara så att man har hittat ett erbjudande hos en annan konkurrent /.../ om man är intresserad av någonting specifikt någon speciell sport eller liknande som en annan konkurrent kan erbjuda men inte vi då.*

Citatet poängterar att det kan handla om att kunden väljer att lämna företaget som ett resultat av att tjänsten inte tillgodoser kundens behov. Vidare så diskuterar TV1 kunder som är svåra att behålla för företaget på följande sätt:

*Är det så att man kanske flyttar ihop med någon eller man har det tätt ekonomiskt man kanske blir av med jobbet eller man ska flytta utomlands eller vad man nu kan tänkas vara, flytta till en lägenhet där kanske [företaget] har begränsade möjligheter att leverera då är det kanske svårare att möta upp kundens behov.*

#### **4.2.6 Orsak som verktyg i förbättringsarbete**

Vid intervjutillfällena har det framkommit att både då kunden ringer och vill lämna företaget men blir räddade samt när kunden inte lyckas räddas av företaget, så sparas orsaken till varför kunden vill säga upp sig. B1 berättar att företaget ringer upp kunder som de får en fullmakt från. Samtalen beskrivs av respondenten:

*/---/ då frågar vi så här 'finns det någonting som vi kan göra för att du ska stanna kvar här' och i det svaret så leder ju samtalet in vidare men hela tiden bygger det ju på att vi vill ha reda på varför du [kunden] väljer att göra det här/---/.*

Respondenten belyser med citatet vikten av att ta reda på orsaker till avslut. Som påpekas av respondenten bygger samtalet på *varför* kunden väljer att byta bank även om detta också leder till *vad* företaget behöver vidta för åtgärder för att undvika kundbortfall. Företaget tar alltså lärdom av informationen som kunderna uppger som orsak till uppsägning. Några respondenter poängterar att det är utifrån anledningar som sedan företaget arbetar med att förbättra verksamheten genom att lyfta dessa vid regelbundna möten med andra delar av företaget (TC1; F2). F1 uttrycker att de behöver bli bättre på det arbetet och att det inte finns någon schemalagd tid för detta utan:

*---/ det är mer när man stöter på varandra så pratar man och diskuterar /.../ så det kan definitivt bli bättre när man tittar på just vad vi levererar tillbaka i organisationen.*

TC1 hade i sitt företag varit delaktig i tydliggörandet av arbetet med uppföljning av orsakerna till avslut och att samarbete skedde mellan företagets olika avdelningar. Respondenten påvisar hur allvarligt företaget ser på anledningarna då denne belyser att:

*Man lär sig väldigt mycket, vi utformar ju många av våra kampanjer utifrån den loggningen som görs ---/ och på så vis så förs ju dialogen vad [avdelningen] får ut av kunden enda upp till marknad och ibland enda upp till våran vd.*

Citatet belyser att det sker en tydlig återkoppling från avdelningen till resten av verksamheten och att orsakerna används till att förbättra företagets tjänster och arbetsätt.

#### **4.2.7 Orsak för uppsägning blir kunskap**

I empirin har det framkommit att företagen har god insikt i vilka orsaker som ligger till grund för uppsägningar. Vikten av att identifiera anledningar till att kunder säger upp sig belyses av den teoretiska referensramen (jfr Reichheld & Sasser 1990; John et al. 2014; Stauss & Friege 1999). Vårt empiriska material har påvisat att det sker arbete med att förbättra både verksamhet och erbjudande utifrån orsakerna och informationen dessa ger. Detta kan förstås med hjälp av teorin då Stauss och Friege (1999) samt Helfert et al (2003) talar om att företag kan dra lärdom av information kunder bär på. Då företagen får information om varför kunder vill lämna kan det fungera som en varning. Deras befintliga kunder, som ännu inte meddelat om uppsägning, kan se samma brister och inom kort vilja säga upp sina avtal av samma anledning. Avsnittet "Orsak för uppsägning", som redovisats

tidigare kommer tillsammans med "Kundvärde i praktiken" ligga till grund för avsnittet "Identifierade kundgrupper".

#### 4.2.8 Kundvärde i praktiken

Är det så att företag vill rädda alla sina kunder? F1 påpekar att det är betydligt mer lönsamt att behålla sina nuvarande kunder än att skaffa nya. Respondenten uppger att då en kund räddas motsvarar det flera gånger om en nytecknad försäkring. Dock uttrycker respondenten att det finns de fall där kunden är olönsam och att det kan resultera i begränsade eller inga räddningsinsatser. Det kan vara så att en kund har hög skadefrekvens och har till följd fått höjd självrisk. I de fall kunden ringer in och vill säga upp sig uttrycker F1 att om avdelningen då gått in och gjort räddningsåtgärder för kunden så:

/---/ det krockar ju litegrann med hur vi har jobbat med kunden på andra håll i organisationen  
/.../ så där har vi tätt samarbete för hur vi ska agera såklart.

F1 belyser med uttalandet vikten av att företagets funktioner arbetar åt samma håll men också att det finns fall där kunden är olönsam och då inte är berättigad någon räddningsåtgärd. T1 uttalar sig på frågan om de i dagsläget vill behålla alla kunder som ringer in för att säga upp sig "*absolut det vill vi ju men sen är det ju frågan till vilket pris*". Vidare fortsätter respondenten att exemplifiera fall där företaget borde avsluta med kunden. Det kan röra sig om en kund som ständigt är på kampanjer och aldrig betalar ordinariepris för tidningen. Detta speglar att det är en illojal kund som är intresserad av priset och inte är särskilt trogen företaget eller produkten. En respondent påpekar att företaget kan rekommendera kunden till någon annan exempelvis om kunden är vad respondenten benämner som en extremsurfare (TC1):

/.../ de som är extremanvändare på surf kanske inte är det mest optimala utan då kanske vi istället rekommenderar att man köper ett fast bredband /.../.

Respondenten uttrycker vidare att det handlar också om att deras andra kunder inte ska "*få en negativ upplevelse av vårt nät och få en sämre prestanda*". T2 konstaterar att vissa kunder är kostsamma att distribuera till. Respondenten berättar att "*distributionsmässigt så är det ju inte så att man alltid vill ha alla prenumeranter men vi är inte där inne där vi säger nej till någon*". T2 fortsätter resonemanget med:

/---/ vi förlorar till och med på vissa områden där det är väldigt få prenumeranter så man kan säga där det är tjockt med prenumeranter där är det lönsamt och där det är väldigt få med prenumeranter där är det snarare dyrt där skulle vi tjäna på att någon skulle säga upp den [tidningen] om man skulle vara rent krass.

T2 poängterar att i den bästa av världar lyckas företaget erbjuda dessa kunder tidningen i digital form med incitament för kunden att det blir billigare än papperstidningen. E1 tar upp på frågan om de vill behålla alla kunder eller om vissa kunder är olönsamma, att det finns de kunder som *“kommit in på fel priser och klarar vi inte av att höja marginalerna så vill vi hellre bli av med dem”*. Vidare talar respondenten om de kunder som hela tiden är försenade med betalningar som kostsamma då företaget behöver ligga ute med pengar. På frågan om det görs några insatser för att bli av med sådana kunder nämns att företaget har möjlighet att inte erbjuda något nytt avtal när kundens befintliga löper ut (E1). Företaget kan också kräva deposition och förskottsbetalning och vid utebliven betalning kan det i extremfall resultera i att elen stängs av. E1 menar att det är *“mycket jobb med sådana kunder, dem vill man helst inte ha”*.

Då vi diskuterar om företaget vill behålla alla kunder med G1 så blir svaret nej. Respondenten uttrycker sig inte med att tala om den kunden som olönsam utan talar istället om hur kunden negativt påverkar andra av företagets kunder. G1 säger *“jag vill inte ha alla som är där för att man får inte bete sig hursomhelst”*. Ett exempel som tas upp är en kund som betett sig illa mot några andra kunder och företaget har fått motta klagomål gällande kunden. I gymbranschen där företagets kunder interagerar med varandra blir det extra tydligt att vissa kunder direkt påverkar företagets andra kunder och skapar missnöje. F2 svarar på frågan om de vill behålla alla kunder som ringer in till dem:

Intentionen är såklart att behålla så många som möjligt sen är det ju så att vi vill behålla lönsamma kunder som alla vinstdrivande företag. Vi särskiljer inte på om vi väljer att utöva retention eller inte utan vår intention är ju hela tiden att framstå till en så stor massa som möjligt.

Citatet belyser att företaget gör räddningsåtgärder för alla. B1 menar att inte alla kunder rings upp när det står klart för företaget att de vill avsluta sina avtal. Om avsluten ses som naturliga för företaget sker ingen uppringning. Respondenten förtydligar:

/---/ det är mer när vi känner 'ojdå varför lämnar den här kunden oss', kan vi få någon information om det som gör att det inte upprepas igen.



Detta bekräftar att det sker en segmentering då vissa kunder kontaktas och orsaker till avslut följs upp medan andra avslut ses som naturliga. Naturliga avslut menar respondenten är vid till exempel flytt eller avslut av ett konto som det bara finns lite pengar på. Då antar företaget av kunden valt att "*rensa upp*". Följande avsnitt kommer redogöra för hur företagens agerande med att rädda eller släppa kunden kan förstås utifrån vår teoretiska referensram gällande kundvärde.

#### **4.2.9 Vill företag rädda alla kunder?**

På frågan om företagen vill behålla alla kunder som önskar säga upp sig har det framkommit att inte alla kunder är önskvärda. Det framkommer att företagen i viss utsträckning försöker styra kunden bort från det egna företaget eller en specifik produkt då kunden är olönsam. Kunder som är på kampanjer eller kunder som missköter sin betalning har också belysts som icke önskvärda. Det finns ett flertal sätt att uppskatta värdet av en kund som huvudsakligen utgår från kundens köpmängd (Stauss & Friege 1999). I avtalsrelationer är det enligt Stauss och Friege (1999) lämpligare att se till den täckningsgrad kunden bidrar med. Vår teoretiska referensram har påvisat att det finns sofistikerade mätsystem för att avgöra vilka kunder företag bör rädda baserat på kundens framtida värde (Stauss och Friege 1999). Men utifrån vår empiri framkommer att kundvärdet till stor del baseras på om företaget ser kunden som lönsam eller inte och ingen mätning av kundens framtida livstidsvärde görs. Vidare har det framkommit att företag inte vill rädda alla kunder men grunden till detta behöver inte baseras på kundens lönsamhet i sig utan kan handla om dennes negativa påverkan på andra kunder. Nästkommande del sammanför tidigare avsnitt "Orsak för uppsägning" och "Kundvärde i praktiken" med hjälp av den teoretiska referensramen i syfte att bringa förståelse kring hur företag kan segmentera sina kunder.

#### **4.2.10 Identifierade kundgrupper**

De kunder som företaget ser som olönsamma kan identifieras som de *medvetet bortknuffade kunderna* (Stauss & Friege 1999) även om företagen inte alltid påvisats göra insatser för att bli av med dessa kunder. Utifrån vår empiri har kunder som ställer till med problem antingen genom att skapa missnöje bland andra kunder eller missköter sin betalning identifieras, vilka också kan kategoriseras som medvetet bortknuffade kunder.

Stauss och Friege (1999) menar att företag inte bör fortsätta sin relation med olönsamma kunder och informationen om dem kan användas för att undvika nya olönsamma relationer. I flera fall framkommer det att företagen försöker styra kunden till lönsamma alternativ. En kundgrupp som kan kategoriseras som *köpta kunder* (Stauss & Friege 1999) identifieras också. Det empiriska materialet har redovisat kunder som ständigt ligger på erbjudande vilket kan härledas till de prisfokuserade kunder som kännetecknar gruppen. Den teoretiska referensramen påpekar vikten av att identifiera denna kundgrupp då de är illojala (Stauss & Friege 1999). Ytterligare en kundgrupp att identifiera är de *omedvetet bortknuffade kunderna* som är en källa till förbättring av verksamheten. Det har konstaterats att kundens förväntningar inte alltid kan mötas med tjänsten exempelvis då det uppstår fakturaproblem eller ett otillfredsställande servicemöte (jfr Stauss & Friege 1999).

De *bortdragna kunderna* (Stauss & Friege 1999) kan förstås som de kunder som byter företag på grund av att de saknar produktinnehåll hos sin nuvarande leverantör som en konkurrent erbjuder. Dessa kunder bär på information som kan stimulera förbättringar i företagets processer. De *bortflyttade kunderna* är en kundgrupp som respondenterna framgångsrikt identifierar vilka lämnat till följd av flytt eller ändrade livsförhållande (jfr Stauss & Friege 1999). Stauss och Friege (1999) poängterar att analysen av de bortflyttade kunderna ger insikt i ändrade kundbehov som kan användas för att utveckla tjänster som möter behoven. Detta avsnitt har utifrån Stauss och Friege (1999) ramverk identifierat olika kundgrupper och påpekat betydelsen av den information kunderna bär på för att driva företagets lönsamhet.

#### **4.2.11 Vad erbjuds kunden vid räddning**

Då kunder meddelar företagen om uppsägning bemöts det ofta med någon åtgärd för att rädda kvar kunden. Vid räddningstillfället kan kunderna erbjudas olika saker, F1 uttrycker det på följande sätt:

Vi har valt att inte börja dumpa premier vi vill inte gå ut och säga 'nä men då sänker vi din premie med femhundra kronor' och så har vi en glad och nöjd kund. Det är inte så vi arbetar.

Respondenten menar att de arbetar med rabatter genom att ställa motkrav på kunden att binda sig till företaget med andra tjänster och på så vis erhålla rabatt. Företaget kan även

erbjuda andra kringprodukter till tjänsten. I vissa fall menar F1 också att det inte behöver erbjudas något:

Det kan ju va att vi räddar en kund bara i en relation att de får en sån relation till en av killarna i [gruppen som hanterar uppsägningar] när de har pratat igenom vissa grejor och de får en annan förståelse om varför man agerar på vissa sätt /---/ känns så bra de känner en viss trygghet och det är ju viktigt. så det behöver inte alltid vara att de får någonting även om det är ofta de får någonting /.../

Citatet belyser att företaget inte alltid behöver erbjuda kunden något materiellt eller en rabatt i räddningen. Vissa gånger räcker det att medarbetarna tar sig tid att klargöra något som är oklart och därigenom bygger förtroende. T1 menar att det många gånger inte är priset som är själva problemet när kunderna ringer in. Respondenten förtydligar att de istället riktar in sig på anledningen till att kunden ringer och försöker sedan:

/.../ lösa det problemet och därefter fråga 'vill du fortfarande säga upp tidningen eller är du nöjd när vi nu löst ditt problem? De flesta är faktiskt nöjda då och det är någonting vi på [avdelningens namn] registrerar som en vändning i vår statistik för hur många vi räddar så behöver man inte erbjuda ett bättre pris /---/.

Citatet exemplifierar att pris inte är det första verktyg företaget använder för att rädda en kund. Företaget kan skapa förtroende då de ser till att angripa problemet och sedan återkommer till kunden för att kontrollera att hen är nöjd. Men det är ändå en del erbjudande som slutligen handlar om just priset. Som exempel talar TC2 om att det kan vara så att företaget inte är konkurrenskraftigt inom ett särskilt område och då *“försöker man möta de [kunderna] kanske prismässigt”*. Kunden får då ett incitament för att stanna kvar hos företaget.

E1 berättar att när de besvarar en fullmakt så har de information från vilket bolag fullmakten kommer ifrån och företaget kan därför också till stor del veta vilken typ av erbjudande kunden fått. Respondenten fortsätter och menar att vid de tillfällena kan företaget ofta förklara att de har ett bättre pris än konkurrenten. Ett annat verktyg som E1 diskuterar är att de också kan ta bort den fasta avgiften om kunden har deras elnät. Vid större förbrukare av el än en normal villa är det också möjligt att sänka påslaget i viss utsträckning. Just priset som incitament blir särskilt tydligt i elbranschen då det just är priset som skiljer mellan olika leverantörer.

T2 berättar att de utvecklade en argumentationsbank för medarbetarna i gruppen som hanterar uppsägningsärenden. Företaget identifierade de sex största anledningarna till att kunder lämnade företaget och byggde sedan upp argumentation kring detta. Respondenten förtydligar med att förklara vad som gjordes då de identifierat att brist på tid var en orsak som kunder uppgav för uppsägning:

*.../ då tog vi fram forskning som visar att genomsnittssvensken läser 20 minuter om dagen. Jamen då för vi in det i argumentationen när vi pratar med en kund som säger 'du jag har inte tid'.*

Argumentationsbanken förbereder då medarbetarna med argument för att möta de vanligaste orsaker som kunder uppger för uppsägning vilket kan övertyga kunden om att stanna. G1 förklarar att företagets erbjudande huvudsakligen rör *“personlig träning, storleken på medlemskapet eller att medlemskapet fortsätter kostnadsfritt, vi erbjuder också att frysa kortet”*. Då respondenten talar om det kostnadsfria medlemskapet syftar denne till ett erbjudande en kund som blivit arbetslös kan få under en kortare period. TC1 talar om att det är kundens behov som ligger till grund för erbjudandet, respondenten förtydligar resonemanget:

*Vi utgår alltid från kundens behov det är inte så att man tänker 'amen det här skulle jag vilja sälja' eller så utan det är alltid hur kunden använder sitt abonnemang och kundens önskemål.*

Företagen använder mätsystem för uppföljning av arbetet med att hantera uppsägningsärenden. F2 belyser hur, *“Avslutsfrekvens helt enkelt. Hur många vi når fram till och får att stanna utav inkommande samtal.”* De respondenter (F1; F2; T1; T2; TC1; TC2; TV1) som gör uppföljning av räddningen har uttalat sig att det är liknande mått som används.

#### **4.2.12 Företagens erbjudanden och strategier i uppsägningsfasen**

Ovanstående avsnitt har gett läsaren en inblick i den diversifierade portfölj av erbjudanden som företagen kan erbjuda sina kunder då de bestämt sig för att lämna. I vissa fall är det tillräckligt att företaget tar sig tid att förklara för kunden varför de agerat som de gjort och bygger förtroende vilket kan härledas till den strategi som Helfert et al. (2003) benämner dialogstrategi. Andra gånger ger företag kunden incitament genom att rabattera produkten (jfr Helfert et al. 2003). Helfert et als. (2003) övertalandestrategi identifieras i empirin då

en respondent talar om att medarbetarna har en argumentationsbank för att möta kundens anledningar för uppsägning. Helfert et al. (2003) talar om kompensationsstrategi som en strategi för att rädda kunden. Då kunden ringer in för att säga upp med anledning av dålig service eller ett servicemisslyckande kan det härledas till denna strategi. Det empiriska materialet har påvisat att de fyra strategierna inte används uteslutande av varandra, utan dialogen kan ses som grund för räddning. Stauss & Friege (1999) belyser att både kunddialogen och erbjudandet är viktiga i räddningen. Med hjälp av dialogen kan företag bygga förtroende (jfr Helfert et al. 2003) med kunden men också lyssna till kundens behov och därigenom besluta vilken strategi som ska användas i räddningen. De kontrollsysteem som används för uppföljning av arbetet är relationen mellan antalet kunder som ringer in för att säga upp sig i förhållande till hur många som stannar (jfr Helfert et al. 2003). Följande avsnitt kommer redovisa vad företag gör för de kunder som inte stannar.

### **4.3 Misslyckad räddning - Återaktivering**

*Följande avsnitt kommer redogöra för relevant empiri för uppsatsens tredje frågeställning: Hur arbetar företag med kunder som har sagt upp sina avtal?*

Utifrån vårt empiriska material har det framlagts att företagen inte alla gånger lyckas rädda kunderna vilket resulterar i ett avslut. I de fall kunden, trots företagets räddningsförsök, avslutar sitt avtal och redan har bundit upp sig till en ny leverantör poängterar F1 att det är viktigt att ha ett bra avslut och lämna kunden med *“en bra eftersmak”*. T1 beskriver att om de i samtalet med kunden inte lyckas rädda denne så får kunden ta emot samtal efter prenumerationen löpt ut gällande en återaktivering. Det handlar om ett flertal samtal under första året och sedan ytterligare samtal under år två (T1). G1 talar också om att företaget arbetar med att kontakta kunder via telefon som har avslutat sitt medlemskap där de ringer de personer som varit medlemmar. Medarbetarna som ringer har information om varför kunden lämnat företaget och kan använda denna i återaktiveringen. Respondenten påpekar *“ju mer information vi har desto lättare är det ju att få någon att vända”* (G1).

TC1 svarar att de delvis arbetar med att återaktivera kunder som lämnat. När en kund avslutar sitt abonnemang får kunden frågan om hen kan tänka sig att motta erbjudande av företaget i framtiden. Om kunden önskar framtida erbjudande *“då kan vi vid vissa tillfällen skicka direktreklam till dessa kunder men det händer inte jätteofta”* (TC1). TV1 talar om

att de arbetar sporadiskt med att skicka riktade utskick eller ringer de kunder som tidigare haft abonnemang hos företaget. De riktade utskicken är baserade på *“information om vilket engagemang kunden hade”* (TV1) och menar att de utifrån informationen kan erbjuda kunden vad de tror passar bäst. Respondenten fortsätter att tala om hur resultatet av försöken till återaktivering är *“ganska få men tillräckligt många för att motivera att göra den typen av utskick”*(TV1).

F1 pratar om att de ringer tidigare kunder när deras försäkring är på väg att löpa ut hos en konkurrent. Denna information har de fått då en kund lämnat företaget med anledning av bolagsbyte. Företaget kan också få informationen då de ringt på betalningspåminnelser och kunden då meddelat att hen bytt bolag. Respondenten påpekar dock att detta arbete är i startgroparna. T2 påpekar att det kan handla om att *“prata inför döva öron”* då de försöker rädda kunden i samtalet då kunden redan bestämt sig, även om de lyckas rädda en del. Det har framkommit av T2 att de i samtalet med en kund som vill säga upp sig inte alltid görs räddningsinsatser utan:

*/---/ kommer tjuren så kanske man inte ska ta den direkt utan ja då följer man med och så erkänner det här som de faktiskt tycker, kollar vad det beror på, gör en analys. Ja hundra utav de är för att dem inte har tid, fine vad kan vi göra åt de här. Vi skickar ett erbjudande om att de kan ha den [tidningen] på helgen istället för att ha den alla dagar.*

Respondenten uttrycker att detta bygger på flerårig erfarenhet av arbetet. Tidigare ansåg respondenten att samtalen var berättigade mer tid men utifrån sin erfarenhet påpekar T2 att samtalslängd har minskat avsevärt. Nu kan de istället, om de inte lyckas rädda kunden, bearbeta denne vid ett senare tillfälle. Detta avsnitt har redogjort för hur företag arbetar med att återaktivera kunder som lämnat.

#### **4.3.1 Återaktiveringens omfattning**

Det har framkommit att i de fall företagen inte lyckas rädda kunden så är det viktigt att lämna kunden på ett bra sätt. Detta kan förstås som att kunden kan vara en potentiell framtida inkomstkälla och att sannolikheten rimligtvis ökar för att vara framgångsrika i återaktiveringsfasen (jfr Stauss & Friege 1999) om företaget avslutat med kunden på ett bra sätt. Sannolikheten för att lyckas återupprätta kontrakt med gamla kunder bör enligt Helfert et al. (2003) tas i beaktande och tillsammans med kundvärdet utgöra grund i beslut

om återaktivering. Empirin framhåller att det inte sker någon segmentering av kunderna i olika lönsamhetsnivåer under återaktiveringsfasen. Enligt Stauss och Friege (1999) bör företag endast försöka återaktivera kundgrupperna *omedvetet bortknuffade* eller *bortdragna* kunder. Återaktiveringsarbetet sker i olika utsträckning utifrån respondenternas utsagor, både systematiskt och sporadiskt. Vårt empiriska material har också belyst att det vid vissa tillfällen ansetts mer fördelaktigt att tillgodose kundens önskan om uppsägning och istället bearbeta kunden vid ett senare tillfälle.

#### 4.4 Slutsatser

- *Vilka delar av verksamheten aktualiseras för att hantera uppsägningar från kunder?*

Utifrån vårt empiriska material har vi identifierat flera delar som aktualiseras för att hantera uppsägningsärenden. Dessa delar är organisationsstrukturen där uppsägningsärendena hanteras, databasen och personalen samt ledningen. Dessa delar har visat sig vara förutsättningar för att bedriva arbetet. De organisationsstrukturer som har identifierats är speciell grupp, kundtjänst samt personlig rådgivare. Databasen har visat sig aktualiseras för att vid uppsägningsärende kunna bemöta kunden utifrån kundinformationen och kundens kommunicerade behov. Ledningen har visat sig drivande i att det sker ett systematiskt arbete för att förbättra arbetsprocessen genom utbildning och stöd för personalen.

- *Hur kan företagens arbete med att rädda kunder som önskar säga upp sina avtal förstås?*

Det går att förstå företagens arbete som tvådelat, en proaktiv och en reaktiv del (räddningen). Den proaktiva delen har visat sig vara sammankopplad med kundnöjdhet då företagen härleder nöjda kunder till mindre uppsägningar. Vidare agerar företagen då en kunds kontrakt är på väg att löpa ut eller då en faktura inte betalats i tid. Informationen företagen har om kunden används för att identifiera kunder i riskzonen och möta deras behov innan uppsägningen blir en realitet. I den proaktiva fasen påvisar vårt empiriska

material att företagen inte segmenterar kunderna utifrån kundvärdet. Företagen leder kunderna till den kanal de själva anser vara mest optimal för att bearbeta kunden och rädda denne. Med detta gör företagen det så svårt som möjligt för kunden att säga upp sitt kontrakt.

Företagen har visat sig ha god insikt i orsaker för uppsägning vilket kan förstås med att denna information är värdefull. Informationen används både i förbättringsarbetet av verksamheten men också i de strategier som företagen tillämpar i uppsägningsfasen. Utifrån orsaker till uppsägning och kundvärdet identifieras kundgrupper med särskilda karaktärsdrag. De olönsamma kunderna försöker företaget styra bort från en specifik produkt eller det egna företaget. Den mätning av kundvärde som görs för att bestämma om kunden ska räddas eller inte handlar om kunden är lönsam men ingen förfinad mätning görs av kunderna utifrån olika lönsamhetskategorier. Vidare är det historisk och nuvarande kunddata som företagen använder i uppsägningsfasen, och ingen mätning av kundens framtida värde tas i beaktning. Företagen använder sig av fyra olika strategier i uppsägningsfasen för att rädda kunden. Det går att förstå dialogen som grund i strategierna vilket också styrks av företagets styrning av kunderna mot sin föredragna kanal för kommunikation i uppsägningsfasen. Med hänsyn till företagets mätning av arbetet kan vi förstå det som essentiellt att utvärdera resultat och kontrollera att resurserna används optimalt.

- *Hur arbetar företag med kunder som har sagt upp sina avtal?*

Arbetet med att återaktivera kunder som lämnat företaget är både systematiskt och sporadiskt. Det systematiska arbetet sker genom att samtal görs till kunderna för att genom dialog och erbjudanden återaktivera kunden. Andra gånger är arbetet mer sporadiskt och då sker antingen riktade utskick eller så ringer företaget upp kunden. Vid samtalen används då tidigare information om kunden för att öka sannolikheten att lyckas med återaktiveringen. Vidare arbetar företagen med att ge de kunder som inte går att rädda ett bra avslut för att öka chanserna i återaktiveringsfasen. Slutligen har det inte gått att utskilja någon segmentering av kunderna i olika lönsamhetsnivåer under återaktiveringsfasen utan liknande insatser görs till alla.



## 5. Diskussion

*Inledningsvis presenteras uppsatsens betydelse, vilket följs av en summering av uppsatsens slutsatser och dess centrala begrepp. Sedan framläggs förslag på vidare forskningsområden. Avslutningsvis redogörs för svårigheter vi upplevt med uppsatsskrivandet.*

### 5.1 Uppsatsens betydelse

Uppsatsen har bidragit med insikt i ett tämligen outforskat område. Utifrån våra lärdomar på forskningsområdet har en modell skapats över hur arbetet med att hantera uppsägningar från kunder och kundbortfall kan förstås som en kedja av processer (figur 1, sida 43 ). Litteraturen på området har i flera avseende påvisats vara outvecklad då vi har identifierat nya kontaktvägar för uppsägning som inte behandlats i vår teoretiska referensram så som fullmakter och sociala medier. Betydelsen av företagets styrning av kunden i uppsägningsfasen har inte framkommit från teorin men har förståtts som särskilt betydelsefull för att vara framgångsrik i arbetet med att hantera uppsägningar. Företagens styrning mot telefonsamtal och besök har visats sig vara en del i arbetet för att lättare kunna lyssna till kundens behov och därigenom rädda kvar kunden. I flera avseende har dock litteraturen uppvisat en större komplexitet än empirin gällande mätningen av kundvärdet. Då teorin påvisar att företags lönsamhet är kopplat till bortfall av kunder kan mätningen av kundvärdet guida företag i användningen av sina resurser till de insatser som genererar störst lönsamhet. Författarna till uppsatsen tror att företag framöver kommer arbeta mer aktivt för att identifiera lönsamma kunder och undvika kostsamma relationer, då det i dagsläget, utifrån vårt empiriska material, inte sker någon förfinad uppdelning i lönsamhetsgrupper.

### 5.2 Summering av uppsatsens slutsatser

Genom intervjuer har vi uppnått uppsatsens syfte vilket var att förstå hur avtalsföretag arbetar med att hantera uppsägningar från kunder och kundbortfall utifrån tre frågeställningar. Vi har funnit att arbetet med hantering av uppsägningar kan förstås som tvådelat: en proaktiv och en reaktiv del. I den proaktiva delen har identifiering av kunder i riskzonen poängterats som viktig. Den reaktiva delen innefattar strategierna som används i

erbjudandet, där kunddialogen är grundläggande för att kunna rädda kunden. Slutligen sker det i viss utsträckning arbete med att återaktivera kunder som har lämnat företaget. Genomgående delar av betydelse i den beskrivna processen är personalen, ledningen, databasen och organisationsstrukturen. Centrala begrepp i uppsatsen är: uppsägningsfas, återaktivering proaktiv, kundvärde och segmentering.

### **5.3 Idéer för vidare forskning**

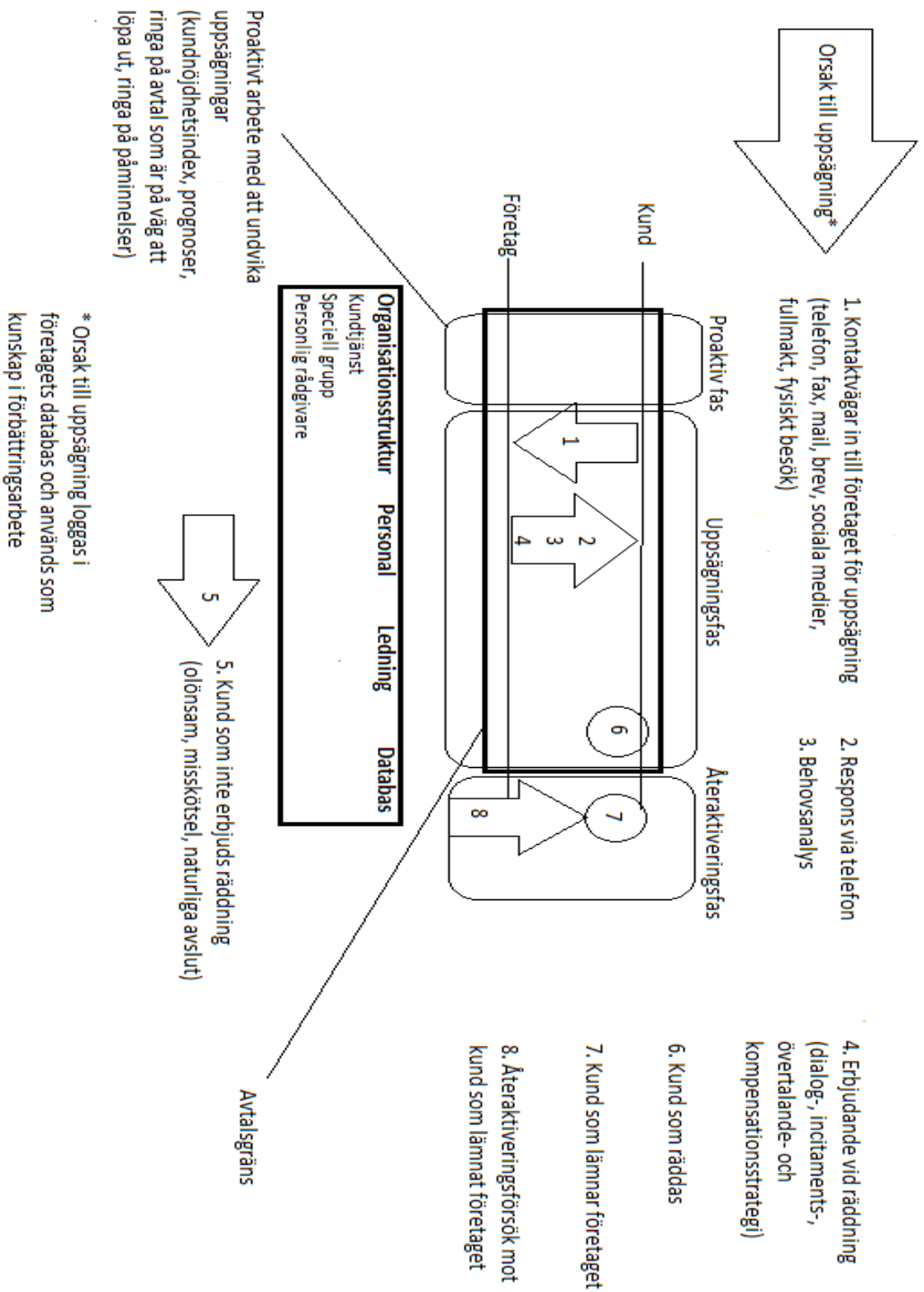
Då uppsatsen inte ämnade ställa respondenternas arbetsätt mot varandra har vi strävat efter att bidra med en helhetsbild och förståelse kring hur avtalsföretag arbetar med att hantera uppsägningar från kunder och kundbortfall. Med anledning av uppsatsens begränsade tidsomfång och sekretessen på området har inte någon djupare analys av de ekonomiska konsekvenserna undersökts. Det hade dock varit intressant att analysera resultatet av olika arbetsätt i syfte att identifiera "best practice" med hänsyn till lönsamheten. Denna vidare forskning hade också kunnat bidra till större insikt i de ekonomiska konsekvenserna av arbetet med hanteringen av uppsägningar och kundbortfall.

Den begränsade insikten i de ekonomiska konsekvenserna kan vara en anledning till företagets limiterade arbete med återaktivering av kunder som lämnat, eller är det så att återaktivering av gamla kunder inte är särskilt lönsamt? Vidare hade också en studie av kundernas inverkan på personalens välmående varit av intresse då vi under arbetets gång fått insikt i den krävande miljö personalen befinner sig i. Med hänsyn till detta hade en studie som undersöker om det finns ett samband mellan kundbortfall och personalomsättning kunnat bringa djupare förståelse kring arbetets framgång.

### **5.4 Struktursvårigheter**

Under uppsatsens gång har vi upplevt svårigheter med att på ett tydligt sätt strukturera texten i vårt analysavsnitt då gränsdragningarna mellan våra teman i flera fall haft en överlappande karaktär. Vår slutliga uppdelning bygger på vår uppfattning om att strukturen på ett rättvist sätt redogör för hur våra avsnitt kan förstås i relation till varandra men också utifrån hur händelseförloppet kan begripas utifrån ett företagsperspektiv.

## 5.5 Figur 1 – Modell för uppsägningsprocess



## 6. Källförteckning

### 6.1 Skriftliga källor

- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Butcher, S.A. (2000). *Kundklubbar och lojalitetsprogram*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Capraro, A. Broniarczyk, S. & Srivastava, R. (2003). *Factors Influencing the Likelihood of Customer Defection: The Role of Consumer Knowledge*. Journal Of The Academy Of Marketing Science, 31, 2, pp. 164-175.
- Griffin, J & Lowenstein, M.W. (2001), *Customer Winback: How to Recapture Lost Customers- And Keep Them Loyal*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jacobsen, D. I. (2007). *Förståelse, beskrivning och förklaring. En introduktion till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete*. Malmö: Studentlitteratur.
- Johannessen, A. & Tufte, P.A. (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Upplaga 1:1. Liber: Malmö.
- John, J, John, J, & Stevens, D. (2014). *A Proposed Defection Management System for Retention of At-Risk Customers*. Academy Of Business Research Journal. 1, pp. 66-86.
- Helfert, M., Herrmann, C. & Zellner, G. (2003). *Customer Regain Management in E-Business: Processes and Measures*. Proceedings of the COLLECTeR (Europe) Conference 2003, 97–110.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Andra upplagan. Studentlitteratur: Lund.
- Homburg, C., Hoyer, W, & Stock, R. (2007). *How to get lost customers back?*. Journal Of The Academy Of Marketing Science, 35, 4, pp. 461-474.
- Keaveney, S.M. (1995). *Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study*. Journal of Marketing. Vol. 59 Issue 2, pp. 71-82.
- Lemon, K, & Mark, T. (2006). *Customer Lifetime Value as the Basis of Customer Segmentation: Issues and Challenges*. Journal Of Relationship Marketing. 5, 2/3, pp. 55-69.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2011). *Service Marketing: People, Technology, Strategy, 7<sup>th</sup> edition*. England: Pearson
- Michalski, S. (2004). *Types of Customer Relationship Ending Processes*. Journal Of Marketing Management. 20, 9/10, pp. 977-999.

- Reichheld, F. (1996). *Learning from Customer Defections. (cover story)*. Harvard Business Review. 74, 2, pp. 56-69.
- Reichheld, F. & Sasser Jr, W. (1990). *Zero defections: Quality comes to services*. Harvard Business Review. 68, 5, pp. 105-111.
- Rienecker, L. (2003). *Problemformulering*. Malmö: Liber.
- Schweidel, D, Fader, P, & Bradlow, E. (2008). *Understanding Service Retention Within and Across Cohorts Using Limited Information*. Journal Of Marketing. 72, 1, pp. 82-94.
- Stauss, B, & Friege, C. (1999). *Regaining Service Customers: Costs and Benefits of Regain Management*. Journal Of Service Research. 1, 4, p. 347.
- Svensson, P-G. & Starrin, B. (2005). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Tatikonda, L. (2013). *The Hidden Costs of Customer Dissatisfaction*. Management Accounting Quarterly. 14, 3, pp. 34-43.
- Thomas, J., Blattberg, R. & Fox, E. (2004). *Recapturing Lost Customers*. Journal Of Marketing Research (JMR). 41, 1, pp. 31-45.
- Tokman, M., Davis, L. & Lemon, K. (2007). *The WOW factor: Creating value through win-back offers to reacquire lost customers*. Journal Of Retailing. 83, 1, p. 47-64.
- Trost, J. (2009). *Kvalitativa Intervjuer*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Widerberg, K. (2006). *Kvalitativ Forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

## 6.2 Respondenter

- B1. Bank. Kundrelationsansvarig i bankbranschen Intervju den 22 april 2014.
- E1. Kundrelations- och försäljningsansvarig i elbranschen. Intervju den 15 april 2014.
- F1. Ansvarig för uppsägningsteam i försäkringsbranschen. Intervju den 10 april 2014.
- F2. Ansvarig för uppsägningsteam i försäkringsbranschen. Intervju den 28 april 2014.
- G1. Kundrelationsansvarig i gymbranschen. Intervju den 15 april 2014.
- T1. Kundrelationsansvarig i dagstidningsbranschen. Intervju den 11 april 2014.
- T2. Kundrelations- och försäljningsansvarig i dagstidningsbranschen. Intervju den 24 april 2014.

TC1. Ansvarig för uppsägningsteam i telecombranschen. Intervju den 17 april 2014.

TC2. Medarbetare i uppsägningsteam i telecombranschen. Intervju den 14 april 2014.

TV1. Försäljningsansvarig i TV-abonnemangsbranschen. Intervju den 22 april 2014.

## **7. Bilagor**

### **7.1 Bilaga 1**

**Exempel frågor skickade via e-mail till respondenter som önskade detta.**

#### **Praktiska arbetet med att behålla kunder som meddelat om avslut**

- Arbetar ni proaktivt med att behålla kunder? Hur?
- Hur går arbetet till med att behålla kunder som meddelat om avslut av engagemang?
- Vad erbjuder ni kunderna i denna process?
- Vilka kontaktvägar har ni med kunden? (mail/telefon, etc)
- Har ni olika erbjudande till olika kunder?
- Vill ni behålla alla kunder? Hur avgörs det?
- Används informationen ni har om kunden i erbjudandet? Hur?
- Används informationen/orsak till avslut till att förbättra verksamheten? Hur?

#### **Återtagande av kunder**

- Arbetar ni med att ta tillbaka kunder som sagt upp sina avtal/engagemang? Hur?

## 7.2 Bilaga 2

### Första intervjuguiden

#### Inledande frågor

- Berätta om dig själv och din bakgrund
- Vilken position har du? Ansvarsområde?
- Hur länge har du arbetat med nuvarande arbetsuppgifter?
- Hur ser en vanlig dag/arbetsvecka ut för dig?

#### Praktiska arbetet med att ”hindra” uppsägningar

- Hur går arbetet till med att behålla kunder som meddelat om uppsägning?
- Vad erbjuder ni?
- Vill ni behålla alla kunder? Hur avgörs det?
- Mäts kundens värde? Hur?
- Får kunden föreslå/önska vad erbjudandet ska innehålla?
- Vilken information har ni om kunden? (beteende/köpmängd)
- Används informationen ni har om kunden i erbjudandet?
- Olika erbjudande till respektive kund?
- Används informationen/orsak till uppsägning till att förbättra verksamheten?
- Vilka kontaktvägar har ni med kunden för uppsägning?
- Arbetar ni proaktivt med att behålla kunder? Hur?
- Vad ser ni för konsekvenser av de kunder ni inte lyckas behålla?
- Hur ser ni på ert arbete? (lönsamt, förbättra verksamhet, andra har det) varför finns ni?

#### Återta kunder

- Arbetar ni med att ta tillbaka kunder som sagt upp avtal? Hur?

#### Anställda

- Utbildas personalen som hanterar uppsägningarna? Hur sker utbildning av personal?
- Hur stor handlingsfrihet har de anställda att fatta beslut om erbjudande till kund som vill säga upp sig?

#### Statistik

- Hur många av dem som önskar säga upp avtal stannar som kunder?
- Mål med er avdelning? Uppföljning av ert arbete?



## 7.3 Bilaga 3

### Omarbetad intervjuguide

#### Inledande frågor

- Berätta lite om dig själv och din bakgrund
- Vilken position har du?
- Hur länge har du arbetat med nuvarande arbetsuppgifter?
- Hur ser en vanlig dag/arbetsvecka ut för dig?
- Vilket område ansvarar ert team för?

#### Praktiska arbetet med att rädda kunder

- Hur går arbetet till med att behålla kunder som meddelat om uppsägning?
- Vad erbjuder ni kunden i detta skede?
- Vill ni behålla alla kunder? Hur avgörs det?
- Mäts kundens värde? Hur?
- Får kunden föreslå/önska vad erbjudandet ska innehålla?
- Vilken information har ni om kunden? (beteende/köpmängd)
- Används informationen ni har om kunden i erbjudandet?
- Olika erbjudande till respektive kund?
- Används informationen/orsak till uppsägning till att förbättra verksamheten?
- Kontaktvägar med kunden för uppsägningar?
- Arbetar ni proaktivt med att behålla kunder? Hur?
- Hur ser er kontakt ut med resten av företaget? Medvetna om att ni finns?
- Hur tror du detta arbete ser ut om såg 5-10 år? (utveckling?)
- Hur ser ni på ert arbete? (lönsamt, förbättra verksamhet, andra har det) varför finns ni?
- Sparas det någonstans att kund ringt in för att säga upp sina avtal?
- Sker något kunskapsutbyte om hur arbetet kan bedrivas?

#### Återaktivering av kunder som lämnat företaget

- Arbetar ni med att ta tillbaka kunder som sagt upp avtal? Hur?
- Vilken information ligger till grund för återaktiveringen?

#### Anställda

- Utbildas personalen som hanterar uppsägningarna? Hur sker utbildning av personal?
- Finns det Incitament/provision för de anställda?
- Policys för arbetet?
- Hur stor handlingsfrihet har de anställda att fatta beslut om win-back erbjudande?

#### Statistik

- Hur många av dom som önskar säga upp avtal stannar som kunder?
- Kan ni se några mönster utifrån uppsägningar? (anledningar/ålder/längd)
- Mål med er avdelning? Uppföljning av ert arbete?