



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH29

Examensarbete i marknadsföring
på kandidatnivå

HT 2018

Service recovery 2.0

Missnöje och sociala medier i komplexa serviceverksamheter

Författare:

Mattias Strömberg

Handledare:

Jens Hultman

Sammanfattning

Titel: Service recovery 2.0 - missnöje och sociala medier i komplexa serviceverksamheter

Seminariedatum: 2019-01-17

Kurs: FEKH29, Företagsekonomi: Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå

Författare: Mattias Strömberg

Handledare: Jens Hultman

Syfte: Uppsatsens syfte är att analysera och förstå *service recovery*-processen i ett serviceföretag med en komplex verksamhet genom att fokusera på klagomål som framförts i sociala medier.

Metod: Undersökningen bygger på en kvalitativ fallstudie av ett företag i kryssningsbranschen. Inledningsvis genomfördes en mindre observationsstudie som åtföljdes av ett antal semistrukturerade intervjuer. Dessa omfattade både representanter för företaget och kunder som skrivit kritiska inlägg på företagets Facebook-sida.

Slutsatser och praktiska implikationer: Ett företag som tar fram en övergripande och genomtänkt strategi för *service recovery* och underlättar för kunder att klaga kan fånga upp mycket missnöje innan det sprider sig till företagets sociala plattformar där konsekvenserna kan bli avsevärda. Personalens bemötande när kunder klagar är ofta en stor källa till missnöje. Därför är det viktigt att personalen förstår värdet i *service recovery* och lär sig att agera enligt företagets riktlinjer. När klagomålshanteringen misslyckas verkar det oftast bero på att företaget inte förstår, eller lyckas leva upp till, kundernas förväntningar. Det finns mycket att vinna för det företag som lär sig att förutse kundernas förväntningar så att man kan erbjuda rätt slags åtgärder. Varje ärende bör utvärderas i efterhand så att företaget kan förbättra processen till nästa gång. Några av de undersökta fallen visar att det finns kunder som vänder sig till sociala medier i affekt när *service recovery*-insatsen har misslyckats. I de här fallen kan det redan för sent att vinna tillbaka kundens förtroende och företag bör istället koncentrera sig på skademinimering. Studien antyder dessutom att företag med en komplex och långvarig serviceleverans bör vara särskilt uppmärksamma med kunder som råkar ut för inledande problem eftersom det kan leda till att kunden blir mer uppmärksam på andra fel i verksamheten.

Nyckelord: Service recovery, Service recovery-paradoxen, Klagomålshantering, Sociala medier, Facebook, Rättvisa, Förväntningar, Relationsmarknadsföring

Abstract

Title: Service recovery 2.0 - social media complaints in complex service businesses

Seminar date: 17 January 2019

Course: FEKH29, Business Administration: Bachelor Thesis in Marketing

Author: Mattias Strömberg

Supervisor: Jens Hultman

Purpose: The purpose of this thesis is to examine the service recovery process in a complex service business while focussing on complaints delivered via social media channels.

Approach: After an initial literature review and a small observational study, a qualitative study was conducted based on semi structured interviews with customers who had posted negative comments on the company's Facebook page and with two company representatives.

Main findings and implications: Companies with a coherent and proactive strategy for service recovery, who urge clients to report problems immediately and then resolve them quickly may prevent many complaints from reaching their social media platforms and limit the negative effects that can result from such exposure. Customers require and expect different forms of recovery justice and it is recommended that companies evaluate and learn from previous recovery efforts and use available scientific models to anticipate and meet customer recovery expectations. The specific cases in this study suggest that some customers turn to social media in a state of anger when previous recovery efforts have failed and when it may already be too late, or at least very difficult, to win back their loyalty, presumably making typical service recovery strategies for social media inadequate. This study also suggests, albeit more speculatively, that companies with complex service delivery processes, such as cruise lines or package tour operators, should be aware of unresolved service failures, especially in the early stages of the service delivery, as these initial failed recoveries may lead to an increased customer awareness of other service flaws.

Keywords: Service recovery, Service failure, Social media, Service recovery paradox, Service recovery justice, Justice dimensions, Customer expectations, Recovery expectations, Relationship marketing

Förord

Jag vill rikta ett stort tack till alla kunder som ställt upp på intervjuer och de båda representanterna för företaget som upplåtit sin arbetstid till att svara på mina frågor, men eftersom jag har valt att anonymisera både respondenterna och det undersökta företaget kan jag inte nämna någon av dessa vid namn.

Jag vill även tacka min handledare Jens Hultman och kursansvarig lärare Clara Gustafsson för deras stöd, framför allt med tanke på de motgångar som uppstod under skrivandets gång.

Mattias Strömberg

Lund, 14 januari 2019

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| 1 Inledning och Problemformulering | 8 |
| 1.1 Engelska begrepp | 10 |
| 1.2 Syfte | 10 |
| 2 Teori | 11 |
| 2.1 Servicekvalitet | 11 |
| 2.2 Service failure | 13 |
| 2.3 Service recovery | 13 |
| 2.4 Service recovery justice | 15 |
| 2.5 Service recovery paradox | 16 |
| 2.6 Klagomål, WOM och sociala medier | 18 |
| 2.7 Strategier för service recovery | 20 |
| 2.7.1 Förstå värdet av service recovery | 20 |
| 2.7.2 Gör rätt från början | 21 |
| 2.7.3 Identifiera problem innan kunder klagar | 21 |
| 2.7.4 Uppmuntra till klagomål | 22 |
| 2.7.5 Utbilda och bemyndiga personalen | 22 |
| 2.7.6 Lär av misstagen | 23 |
| 2.7.7 Specifika råd för service recovery i sociala medier | 24 |
| 2.7.8 Misslyckande som en strategi? | 25 |
| 2.7.9 Gaps-modellen tillämpad på service recovery | 25 |
| 3 Metod | 27 |
| 3.1 Undersökningsmetod och vetenskapligt förhållningssätt | 27 |
| 3.2 Analysansats | 27 |
| 3.3 Val av företag | 28 |
| 3.4 Observationsstudie och val av plattform | 28 |
| 3.5 Respondenter | 29 |
| 3.6 Kvalitativ intervju | 30 |
| 3.7 Trovärdighet | 31 |
| 3.8 Etiska aspekter | 32 |
| 3.9 Källkritik | 32 |
| 4 Empiri | 33 |
| 4.1 Observationer från företagets Facebook-sida | 33 |
| 4.2 Översikt av klagomål | 34 |
| 5 Analys | 42 |
| 5.1 En granskning av företagets strategi för service recovery | 42 |
| 5.2 Förväntningar och rättvisa | 48 |

| | |
|---|-----------|
| 5.3 Orsaker till missnöje | 52 |
| 5.4 Drivkrafter till att framföra klagomål i sociala medier | 54 |
| 5.5 Missnöjda kunder hittar varandra i sociala medier | 56 |
| 6 Slutsatser | 58 |
| 6.1 Praktiska implikationer | 60 |
| 6.2 Begränsningar | 61 |
| 6.3 Framtida forskning | 62 |
| 7 Referenslista | 63 |

Figurförteckning

Figur 1: SR-processen från misstag till utvärdering (s. 14)

Figur 2: Kundnöjdhet över tid beroende på hur väl SR-insatsen lyckas (s. 18)

Tabellförteckning

Tabell 1: Översikt av kundintervjuer (s. 29)

Tabell 2: Översikt av intervjuer med företagets anställda (s. 30)

Tabell 3: Kategorisering av inlägg på företagets Facebook-sida under 2018 (s. 33)

Diagramförteckning

Diagram 1: Fördelning av Facebook-inlägg efter kategori (s. 33)

1 Inledning och Problemformulering

Det ligger i tjänsters natur att de ofta är svåra att standardisera och att det därför kan vara problematiskt för en leverantör att garantera en viss kvalitet (Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler 2016). Det finns ett antal faktorer som kan vara närmast omöjliga för företaget att kontrollera och det är sedan länge accepterat att det i princip är omöjligt att undvika misslyckanden i tjänstebranschen (Hart, Heskett & Sasser 1990; Levy, Duan & Boo 2013). Detta gäller i synnerhet den slags tjänster där kunden är delaktig i själva leveransen, exempelvis vid en hotellövernattnig eller en flygresa (Hart, Heskett & Sasser 1990). Hur kvaliteten och resultatet uppfattas bygger både på förväntningar och hur kunden spelar ”sin roll” (Wilson et al. 2016, s. 360).

Misslyckanden - *service failures* - kan äventyra relationen med kunden och det är av största vikt att företag har en strategi för hur man hanterar förväntningar och rättar till misstag. Det engelska uttrycket *service recovery* (SR) har blivit vedertaget och härstammar, så vitt jag kan bedöma, från en mycket uppmärksam artikel av Hart, Heskett och Sasser (1990) i Harvard Business Review, även om konceptet i sig har varit känt sedan tidigare (Brown, Cowles & Tuten 1996). Forskningen inom området har visat att företag har mycket att vinna – och förlora – beroende på hur väl man känner till sina kunders behov och förväntningar och hur effektivt man arbetar med SR (Brown, Cowles & Tuten 1996). Ett företag som misslyckas med att rätta till ett misstag kan skada relationen till en kund allvarligt, vilket påverkar både kundens anseende om företaget, benägenheten att använda samma leverantör igen och viljan att dela sin kritik med andra (Hart, Heskett & Sasser 1990; Magnini, Ford, Markowski & Honeycutt Jr 2007). Å andra sidan kan en bra SR-insats inte bara återställa kundens förtroende, utan till och med leda till att en kund känner större förtroende och mer lojalitet gentemot företaget än om man inte hade misslyckats från början, ett fenomen som kallas *service recovery-paradoxen* (SRP) (Magnini et al. 2007; Matos, Henrique & Alberto Vargas Rossi 2007).

Forskningen om SRP har emellertid givit blandade resultat och det finns ett antal faktorer som påverkar dess effektivitet, till exempel huruvida kunden anser att händelserna är utom företags

kontroll, hur allvarligt misslyckandet är och vilka förväntningar kunden har (Andreassen 2001; Maxham & Netemeyer 2002; Magnini et al. 2007).

Med tanke på de möjligheter (och risker) som föreligger menar Hart, Heskett och Sasser (1990) att företag måste se varje misslyckande som ett tillfälle att stärka relationen till kunden och att kostnaden för SR inte ska ses som ett nödvändigt ont utan som en investering i lojalitet. En förutsättning för att kunna rätta till ett misstag är emellertid att företaget känner till problemet. Det finns studier som visar att mer än hälften av alla missnöjda kunder låter bli att klaga och istället byter leverantör (Keaveney 1995). Därför är det viktigt att företag uppmanar och underlättar för sina kunder att klaga om de har blivit missnöjda, så att man inte går miste om möjligheten att vinna tillbaka deras förtroende (Hart, Heskett & Sasser 1990).

Många studier om SR är publicerade innan kunder hade möjlighet att sprida sina synpunkter med hjälp av Internet. Efter de sociala mediernas intåg sker kritiken - och företagets respons – ofta inför öppen ridå och konsekvenserna av ett enskilt misslyckande kan därför bli avsevärt mycket större än tidigare (Presi, Saridakis & Hartmans 2014). Wilson et al. (2016) nämner ett exempel där en kund som fått sina gitarrer förstörda av United Airlines valde att göra en film om händelsen och lägga ut den på YouTube. I skrivande stund har filmen visats närmare 19 miljoner gånger (Sonsofmaxwell 2009).

Sociala medier har medfört att det är viktigare än någonsin att företag tar SR på allvar, men undersökningar visar att det fortfarande är mindre än hälften av företagen i tjänstebranschen som har en uttalad strategi för SR (Wilson et al. 2016). Såvitt jag kan bedöma har det endast gjorts ett fåtal studier i Sverige och med tanke på att det verkar finnas kulturella skillnader i hur kunder upplever och reagerar på SR (Wilson et al. 2016) menar jag att det behövs mer forskning som tittar på SR i Sverige, både från kundens och företagets perspektiv. Hur fungerar SR i komplexa serviceverksamheter där kunderna interagerar med mycket personal och där mycket kan gå fel? Hur påverkas arbetet med SR av sociala medier? Jag vill även titta närmare på SRP eftersom det fortfarande är ett omtvistat fenomen där vissa studier inte alls har funnit stöd för effekten medan

andra menar att den bara fungerar under vissa förhållanden (Magnini et al. 2007). Förhoppningsvis kan den här studien bidra till att nyansera bilden av *service recovery* på den svenska tjänstemarknaden.

1.1 Engelska begrepp

Inom det aktuella ämnet finns en begreppspalette på engelska som sedan länge är vedertagen. Jag menar att det i flera fall saknas bra svenska översättningar som rymmer samma komplexitet och därför används vissa engelska uttryck i uppsatsen, exempelvis *service recovery*, *service failure* och de olika formerna av rättvisa.

1.2 Syfte

Uppsatsens syfte är att analysera och fördjupa kunskapen om *service recovery* i en komplex serviceverksamhet genom att följa upp klagomål som framförts i sociala medier.

2 Teori

Under andra hälften av 1900-talet inser många forskare och yrkesverksamma marknadsförare att modellerna för produktmarknadsföring är dåligt anpassade för tjänster och att det därför behövs särskild forskning om servicemarknadsföring. Ämnet *services marketing* tar sina första stapplande steg under 70-talet och bryter sig loss som ett eget forskningsfält i mitten av 80-talet i ett slags revolt mot den produktdominerade amerikanska mainstream-forskningen (Shostack 1977; Vargo & Lusch 2004; Gummesson & Grönroos 2012).

En avgörande egenskap för servicebranschen är att kunden ofta är delaktig i serviceleveransen och många forskare menar att det behövs helt nya verktyg och modeller som tar hänsyn till relationer och lojalitet. Detta leder till uppkomsten av ett nytt forskningsområde, *relationsmarknadsföring*, som bygger på idén att det är viktigt att bygga och vårda relationerna med företagets kunder eftersom det är betydligt svårare och mer resurskrävande att skaffa en ny kund än att behålla en befintlig (Grönroos 1984; Hart, Heskett & Sasser 1990; Tax & Brown 1998; Gummesson & Grönroos 2012). En långvarig relation kan bli mycket lönsam när man beaktar kundens livstidsvärde och för de företag som vårdar sina relationer kan lojaliteten bli så stark att kunderna i princip inte längre är mottagliga för konkurrenternas transaktionsmarknadsföring, ett tillstånd som Barbara Bund Jackson (1985) kallar *lost-for-good*.

2.1 Servicekvalitet

Mycket av den tidiga forskningen handlar om att definiera och hantera servicekvalitet, exempelvis Christian Grönroos (1984) *service quality model*. Jag har valt att använda mig av *gaps model of service quality* (som hädanefter kallas *gaps-modellen*) av Parasuraman, Zeithaml och Berry (1985) eftersom det är en etablerad modell som fortfarande känns aktuell (Wilson et al. 2016). Jag anser dessutom att *gaps-modellen* är användbar när det gäller *service recovery*. Parasuraman, Zeithaml och Berry (1985) menar att det kan finnas flera orsaker till varför den levererade kvaliteten inte motsvarar kundens förväntningar och identifierar fem ”glapp” (egen översättning från engelskans *gaps*) som ska illustrera var problemen uppstår. De första fyra glappen är länkade till varandra och bildar sammantaget det femte:

- Glapp 1 illustrerar skillnaden mellan kundens förväntningar och företagsledningens uppfattning om dessa.
- Glapp 2 är skillnaden mellan företagsledningens uppfattning om kundens förväntningar och de interna krav som ställs på servicekvaliteten.
- Glapp 3 är skillnaden mellan de uppställda kraven och den faktiska levererade kvaliteten.
- Glapp 4 är skillnaden mellan bilden av kvalitet som företaget kommunicerar utåt och den kvaliteten som man faktiskt levererar.
- Glapp 5 kan ses som en sammanfattning av de fyra första glappen och symboliserar skillnaden mellan kundens förväntningar och den kvalitet som kunden upplever har levererats.

Ett företag som vill leverera bra servicekvalitet bör enligt modellen stänga alla ”glapp”, vilket innebär att ledningen måste lyssna på kunderna och förstå deras förväntningar (glapp 1), exempelvis via marknadsundersökningar eller genom att uppmana kunder att dela med sig av sina synpunkter; att ledningen kan omsätta den här kunskapen till interna riktlinjer och krav (glapp 2); att säkerställa att den verkliga kvaliteten motsvarar de interna krav som ställts (glapp 3), samt att den externa kommunikationen utformas för att motsvara den levererade kvaliteten (glapp 4), exempelvis att säljarna inte ger överdrivna löften om företagets kvalitet. Om företaget lyckas stänga de fyra första glappen bör kundernas uppfattning om den levererade servicekvaliteten motsvara deras förväntningar, vilket medför att även glapp 5 är stängt (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985; Wilson et al. 2016).

Det bör nämnas att det finns flera likheter mellan *gaps-modellen* och Christian Grönroos *service quality model*, i synnerhet glapp 4 och 5 som har direkta motsvarigheter i Grönroos modell (Grönroos 1984; Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985).

Servicekvalitet handlar således till stor del om att lyssna på och förstå kundernas förväntningar, men även om att styra dessa till nivåer som företagets faktiska kvalitet kan motsvara eller överträffa, så kallad *management of expectations* (Pitt & Jeantrout 1994). Det är viktigt att

komma ihåg att kundens förväntningar är den måttstock som företagets levererade kvalitet jämförs med. *Management of expectations* kan emellertid innebära en svår balansgång (Pitt & Jeantrout 1994). En kund som har orealistiskt höga förväntningar kommer sannolikt att bli missnöjd nästan oavsett vilken kvalitet som levereras, medan en kund som har för låga förväntningar kanske väljer att anlita en annan leverantör.

2.2 Service failure

När kvaliteten inte lever upp till förväntningarna eller när tjänsteleveransen havererar, exempelvis när en flygresa ställs in, används vanligen uttrycket *service failure* (Keaveney 1995). Att sådana misslyckanden är mer eller mindre oundvikliga i servicebranschen är kunderna ofta medvetna om (Hart, Heskett & Sasser 1990). Därför kan enstaka misstag accepteras, i synnerhet om kunden redan i förväg har en positiv bild av företaget (Grönroos 1984). Vid mer omfattande, eller upprepade, misslyckanden är risken däremot stor att även kunder som tidigare varit lojala tappar förtroende för företaget och byter leverantör (Limbrick 1993; Keaveney 1995).

Vid synnerligen svåra misslyckanden används ibland begreppet *service catastrophe*. Keaveney (1995) definierar det som att serviceleveransen inte bara har misslyckats, utan även föranlett någon slags skada eller besvär för kunden. Ett exempel är när passageraren David Dao tvingades lämna United Airlines flight 3411 med våld den 9 april 2017 eftersom flygbolaget ville göra anspråk på hans sittplats, en händelse som fick konsekvenser inte bara för United Airlines utan för stora delar av den amerikanska flygbranschen (Goldstein 2017).

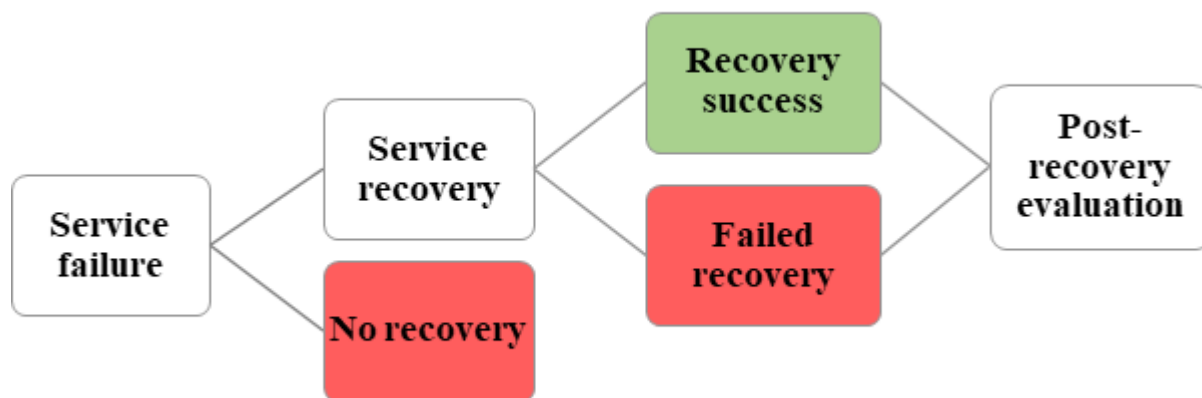
2.3 Service recovery

It appears that, while marketing of products and services differs in many ways, customer satisfaction with services is particularly tied to the resolution of problems.

(Spreng, Harrell & Mackoy 1995, s. 15)

Företagets åtgärder vid ett *service failure*, det vill säga hur man bemöter kunden och rättar till misslyckandet, kallas *service recovery* och är tätt knutet till relationsmarknadsföringen (Hart, Heskett & Sasser 1990; Tax, Brown & Chandrashekar 1998). Det finns ett brett stöd inom forskningen för att en effektiv SR-strategi har stor inverkan på kundnöjdheten, lojaliteten och det ekonomiska resultatet (Hart, Heskett & Sasser 1990; Brown, Cowles & Tuten 1996; Smith & Bolton 1998; Tax & Brown 1998; Maxham & Netemeyer 2002; Fan & Niu 2016).

Kunder verkar ha en viss förståelse för att misstag är en del av servicebranschen och därför behöver enstaka *service failures* inte få några långtgående konsekvenser för relationen, men det förutsätter att kunden är tillfreds med företagets SR-insats (Hart, Heskett & Sasser 1990). När ett företag misslyckas med att rätta till sina misstag, så kallad *failed recovery*, kan skadan däremot bli avsevärd. I ett sådant fall har företaget gjort ett dubbelt misslyckande i kundens ögon, vilket påverkar både kundnöjdheten och lojaliteten negativt (Tax & Brown 1998; Matos, Henrique & Alberto Vargas Rossi 2007). Keaveney (1995) menar att närmare 60% av de kunder som byter leverantör gör det som en följd av *service failures* eller *failed recoveries*.



Figur 1. SR-processen från misstag (*service failure*) till utvärdering (*evaluation*)

Figur 1 visar SR-processen där tiden går från vänster till höger. Röda rutor innebär att kunden blir missnöjd medan grön ruta innebär att kunden blir nöjd. "No recovery" innebär att företaget

inte har upptäckt, eller låtit bli att åtgärda, misstaget. Efter varje SR-insats, lyckad eller inte, bör man utvärdera förloppet och använda informationen för att förbättra processen till nästa gång (Tax & Brown 1998).

2.4 Service recovery justice

Förväntningarna på företaget SR kan skilja sig åt från kund till kund. Därför kan olika situationer kräva olika slags åtgärder. Inom forskningen skiljer man i allmänhet på tre sorters rättvisa, så kallad *service recovery justice* (Tax & Brown 1998; Maxham & Netemeyer 2002; Hocutt, Bowers & Donovan 2006; Nikbin et al. 2012):

- *Distributive justice* (eller *outcome justice*) innebär att man på något sätt ersätter kunden för dennes besvär. Det kan handla om återbetalning, presentkort, rabatter, fribiljetter etcetera (Tax & Brown 1998; Nikbin et al. 2012).
- *Procedural justice* handlar om själva processen runt hanteringen av klagomålet och huruvida kunden upplever att denne har blivit rättvist behandlad (Tax & Brown 1998; Hocutt, Bowers & Donovan 2006; Nikbin et al. 2012).
- *Interactional justice* avser hur kunden har blivit bemött i den personliga kontakten med företaget i SR-processen (Tax & Brown 1998; Hocutt, Bowers & Donovan 2006).

Nikbin et al. (2012) menar att *distributive justice* överlag är mest effektivt, men att kompensation ändå bör hanteras med försiktighet eftersom kunder har en benägenhet att jämföra med vilken ersättning andra har tagit emot, vilket kan medföra att de ändå känner sig orättvist behandlade. *Interactional justice*, till exempel att personalen ber om ursäkt, har enligt Nikbin et al. (2012) sämre effekt än övriga sorters rättvisa när det används som ensam åtgärd, i synnerhet vid upprepade misslyckanden. Det ska emellertid inte tolkas som att *interactional justice* är oviktigt, utan att det bör användas i kombination med *distributive* eller *procedural justice* (Nikbin et al. 2012). Ok, Back och Shanklin (2005) menar att *procedural justice* är viktigast och att *distributive justice* inte bör användas ensamt, utan i kombination med *interactional justice*. Maxham och Netemeyer (2002) och Ok, Back och Shanklin (2005) skriver att det som ger bäst

total effekt på kundnöjdhet, positiv *word-of-mouth* (WOM) och lojalitet är att använda samtliga sorters rättvisa tillsammans. Maxham och Netemeyer (2002) anar dock en viss skillnad mellan marknadsföring av produkter och tjänster där *procedural* och *interaction justice* verkar ha större betydelse i tjänstesektorn.

Perhaps service managers would benefit by investing proportionately more dollars in improving employee communication skills than they would by offering expensive compensation to complainants.

(Maxham & Netemeyer 2002, s. 249)

Precis som Nikbin et al. (2012) skriver Tax, Brown och Chandrashekar (1998) att företag bör vara försiktiga med *distributive justice* eftersom det kan bli ekonomiskt ohållbart i längden att erbjuda kostsam kompensation till alla missnöjda kunder och att effekten ändå kan vara begränsad om den inte åtföljs av *procedural* och *interactional justice*.

Det bör påpekas att det finns fler rättvisebegrepp och att vissa forskare menar att kategoriseringen behöver nyanseras ytterligare. Bacile, Wolter, Allen & Xu (2018) skriver att sociala medier, där kunderna både kommunicerar med företaget och direkt med varandra, har förändrat förutsättningarna för rättvisa och föreslår ett nytt begrepp, *consumer-to-consumer interactional justice*, som innebär att företag inte bara bör ta hänsyn till kunden som har råkat ut för ett misstag, utan även de kunder som bara observerar SR-processen.

2.5 Service recovery paradox

Hart, Heskett och Sasser (1990) menar att en lyckad *service recovery* kan leda till att kunden blir mer nöjd än om tjänsten hade utförts korrekt från början, vilket antyder att det skulle kunna löna sig att misslyckas. Fenomenet har kommit att kallas *service recovery-paradoxen* (SRP), men resultaten från den empiriska forskningen på området har varit blandade (Matos, Henrique & Alberto Vargas Rossi 2007; Magnini et al. 2007; Michel & Meuter 2008; Krishna, Dangayach &

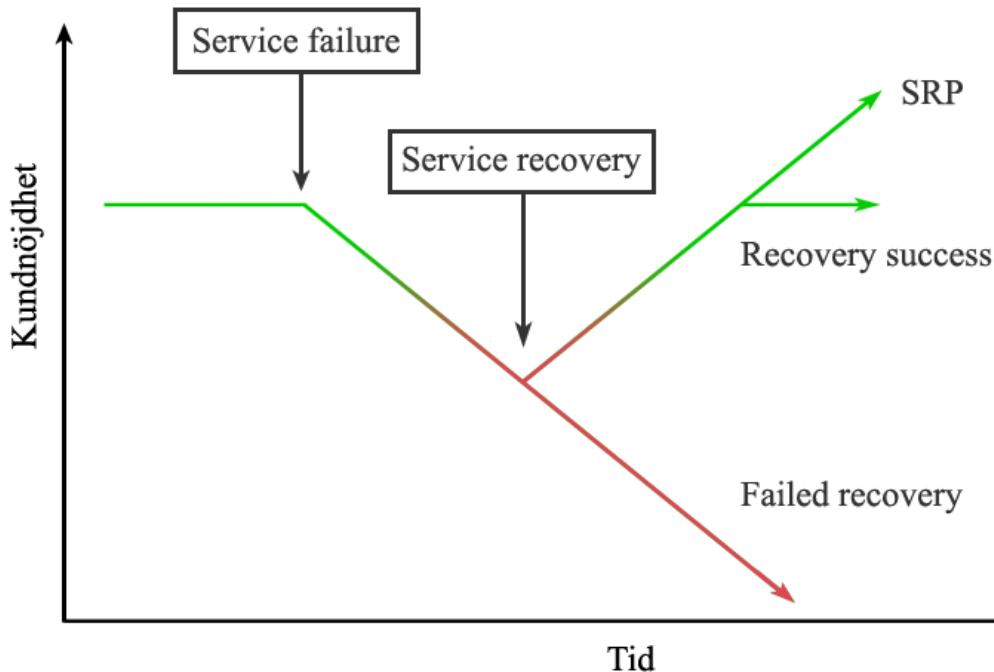
Sharma 2014). Andreassen (2001) kommer fram till att SRP inte existerar och att inte ens de kunder som är mycket nöjda med företagets SR efter ett misstag blir lika nöjda som i de fall där tjänsten har utförts problemfritt.

I en meta-analys finner Matos, Henrique och Alberto Vargas Rossi (2007) visserligen stöd för att SRP fungerar, men enbart för den kortsiktiga kundnöjdheten. Effekten verkar inte gälla tilliten till företaget, benägenheten att anlita samma leverantör igen eller bilden av varumärket. Andra studier finner starkare stöd för SRP, men resultaten tyder på att effekten varierar och att den inte är allmängiltig utan påverkas av ett antal faktorer, till exempel hur allvarligt misslyckandet är; huruvida kunden anser att händelsen är utanför företagets kontroll; om den bakomliggande orsaken är *stabil* (återkommande) eller *instabil* (ett undantag), samt kundens tidigare erfarenheter med det aktuella företaget (Magnini et al. 2007; Michel & Meuter 2008; Krishna, Dangayach & Sharma 2014).

Magnini et al. (2007) menar att den teoretiska förklaringen bakom SRP är tredelad:

1. Glappet mellan förväntningar och upplevd kvalitet – som alltså motsvaras av glapp 5 i *gaps-modellen* (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985): Ett misslyckande leder till att kundens förväntningar sänks och om företaget genomför en bra SR är det lättare att överträffa förväntningarna eftersom dessa är lägre i det här skedet än före misslyckandet.
2. I många återkommande servicesammanhang lägger kunderna inte så stor vikt vid genomförandet eller kvaliteten - förrän ett företag misslyckas. Då blir kunden uppmärksam och lägger situationen på minnet, särskilt om misslyckandet på något sätt har föranlett en obekväm, smärtsam eller pinsam situation. Därför blir minnet av en bra SR starkare än om servicen bara hade flutit på som vanligt.
3. Slutligen menar Magnini et al. (2007) att en del av svaret återfinns inom relationsmarknadsföringen. Ett misstag kan leda till ökad interaktion mellan kunden och företaget, vilket kan stärka lojaliteten. I vissa branscher, där tjänsterna är automatiserade

eller utförs av kunden själv, kan problemsituationer vara de enda tillfällen då kunden faktiskt träffar en representant från företaget.



Figur 2. Kundnöjdhet över tid beroende på hur väl SR-insatsen lyckas

Figur 2 illustrerar hur kundnöjdheten påverkas av *service recovery*. Om kunden är mer nöjd efter SR-insatsen än före tidpunkten för *service failure* så har SRP förverkligats.

2.6 Klagomål, WOM och sociala medier

En förutsättning för att kunna tillämpa *service recovery* är naturligtvis att företaget känner till det begångna misstaget, men det är många kunder som låter bli att klaga trots att de är missnöjda (Hart, Heskett & Sasser 1990; Tax & Brown 1998; Hocutt, Bowers & Donavan 2006; Andreassen & Streukens 2013; Presi, Saridakis & Hartmans 2014). Hocutt, Bowers och Donavan (2006) menar att kunder som inte påpekar när något har gått fel utgör det enskilt största problemet för företag i servicebranschen. Det innebär inte bara att företaget missar möjligheten till SR och att man går miste om värdefull information om kundernas förväntningar (som kan

stänga glapp 1 i *gaps-modellen*), utan att man i värsta fall tappar kunder till konkurrenter utan att riktigt förstå orsakerna (Limbrick 1993; Andreassen & Streukens 2013; Presi, Saridakis & Hartmans 2014).

Studier har visat på flera anledningar till varför många missnöjda kunder låter bli att klaga: Många tror att företaget ändå inte lyckas korrigera misstaget eller ta klagomålet på allvar; vissa är inte bekväma med att framföra klagomål personligen eller att klaga i andra kunders närvaro, medan andra menar att det inte är värt besväret, i synnerhet om det handlar om mindre viktiga tjänster (Hocutt, Bowers & Donovan 2006).

Även om kunder väljer att inte klaga direkt till företaget, så finns det ett samband mellan ökat missnöje och viljan att berätta om sina upplevelser för andra (Hocutt, Bowers & Donovan 2006; Gu & Ye 2014). Intåget av sociala medier och andra sidor som bygger på användargenererat innehåll har medfört att en missnöjd kund potentiellt kan sprida sina synpunkter till miljoner andra och konsekvenserna av ett enskilt misslyckande kan därför bli ödesdiga (Maxham & Netemeyer 2002; Gu & Ye 2014; Presi, Saridakis & Hartmans 2014). Den tidigare nämnda incidenten på United Airlines flight 3411 bidrog till att bolagets aktie föll med 4 %, motsvarande ett värde av 770 miljoner USD, inom loppet av några dagar (Wile 2017).

Den tekniska utvecklingen har även påverkat kundernas benägenhet att klaga direkt på företagets egna sociala plattformar, något som sätter högre press på företaget än om klagomålet hade framförts i ett slutet sammanhang (Gu & Ye 2014; Schaefer & Schamari 2015). Där tidigare forskning har visat att vissa kunder upplever det som besvärande och pinsamt att klaga i andra människors fysiska närvaro, menar Schaefer och Schamari (2015) att den effekten verkar ha försvunnit, eller åtminstone minskat, i sociala medier. Istället verkar andras närvaro – även en virtuell sådan – förstärka den enskilde kundens känslor, vare sig dessa är positiva eller negativa (Schaefer & Schamari 2015).

Presi, Saridakis och Hartmans (2014) menar att det i huvudsak finns tre olika drivkrafter till varför missnöjda kunder väljer att klaga på Internet: altruism, hämnd och hopp om kompensation. De som drivs av altruism väljer att offentliggöra sin kritik för att informera och hjälpa andra kunder. De som drivs av hämnd är upprörda och vill skapa negativ WOM för att skada företagets anseende. Slutligen är det många som klagat i hopp om att få något slags kompensation. Det företag som lär sig att förstå drivkraften bakom det enskilda ärendet får också lättare att ta fram en effektiv SR-strategi (Tax & Brown 1998).

2.7 Strategier för service recovery

Service companies must become gymnasts, able to regain their balance instantly after a slipup and continue their routines.

(Hart, Heskett & Sasser 1990, s. 149)

Utifrån litteraturen på området har jag sammanställt riktlinjer för *service recovery* som tar hänsyn till sociala medier. Den bygger till stor del på Hart, Heskett och Sasser (1990), men jag har även tagit intryck av nyare forskning.

2.7.1 Förstå värdet av service recovery

Think about the value of pleasing a customer - not the cost.

(Hart, Heskett & Sasser 1990, s. 155)

Först och främst måste företagen förstå värdet i att ta fram en strategi för SR. Det finns en bred samsyn inom forskningen om att *service failures* är kritiska ögonblick där företag har möjlighet att vinna tillbaka en kunds lojalitet (och kanske till och med förstärka den), men också riskerar att förlora kunden helt och, i värsta fall, förorsaka negativ WOM (Hart, Heskett & Sasser 1990).

Spreng, Harrell och Mackoy (1995) menar att många företag underskattar hur kostsamt det är med förlorade kunder i ett långsiktigt perspektiv. Därför är det viktigt att kostnaden för SR ses som en investering i lojalitet och att den sätts i relation till kostnaden för en misslyckad insats (Hart, Heskett & Sasser 1990; Spreng, Harrell & Mackoy 1995).

Ritz-Carlton är ett exempel på ett företag som uppenbarligen förstår värdet i SR och låter därför sina anställda spendera upp till 2000 USD på eget initiativ för att lösa en problemsituation. Med tanke på att den genomsnittlige Ritz-Carlton-kunden har ett beräknat livstidsvärde på 250 000 USD har företaget insett att det är betydligt mer kostsamt att förlora en kund än att investera i *service recovery* (D'Antonio 2007).

2.7.2 Gör rätt från början

Den bästa strategin är förstås att göra rätt, och helst överträffa kundens förväntningar, från början (Hart, Heskett & Sasser 1990; Nikbin et al. 2012). SR är trots allt förenat med både kostnader och risker. Den positiva effekten av SR minskar dessutom vid upprepade misslyckanden och inte ens de mest lojala kunderna står i längden ut med ett företag som orsakar återkommande problem (Nikbin et al. 2012). Både Tax och Brown (1998) och Magnini et al. (2007) menar att det kan vara lämpligt att "rödflagga" kunder som varit utsatta för tidigare misslyckanden för att kunna vara extra uppmärksam när dessa dyker upp igen.

2.7.3 Identifiera problem innan kunder klagar

När ett misslyckande ändå inträffar finns det mycket att vinna på att agera snabbt och förutse behov för SR innan kunden hinner klaga, eller i bästa fall innan kunden har hunnit lägga märke till problemet (Hart, Heskett & Sasser 1990; Nikbin et al. 2012). Områden som är särskilt problemtyngda bör övervakas extra noga och det bör finnas rutiner för att snabbt kunna hantera de oftast återkommande problemen (Hart, Heskett & Sasser 1990).

2.7.4 Uppmuntra till klagomål

Som tidigare nämnades under punkt 2.6 är det många kunder som låter bli att påpeka när något har gått fel. Enligt vissa undersökningar är det faktiskt bara några få procent som klagar när de är missnöjda, vilket innebär en mängd förlorade tillfällen för *service recovery* (Tax & Brown 1998; Hocutt, Bowers & Donovan 2006). Spreng, Harrell och Mackoy (1995) menar att det är ett misstag att anta att alla kunder som inte klagar är nöjda. Därför är det i företagets bästa intresse att uppmana och underlätta för kunder att återkoppla i ett tidigt skede om de är missbelåtna och visa att man är intresserad av att rätta till begångna misstag (Ok, Back & Shanklin 2005; Magnini et al. 2007). Det kan vara så enkelt som att fråga kunden om allt var till belåtenhet (Hart, Heskett & Sasser 1990).

Det är även lämpligt att aktivt kontakta kunder som varit med om misslyckanden, eftersom dessa kanske inte hör av sig själva (Spreng, Harrell & Mackoy 1995). Andreassen och Streukens (2013) skriver att företag som underlättar för kunder att lämna synpunkter genom att skapa onlineplattformar för ändamålet får betydligt mer återkoppling och att detta bör ses som en marknadsinvestering.

2.7.5 Utbilda och bemyndiga personalen

The design of a recovery system must focus on the initial contact and on developing policies that enable employees to resolve the complaint efficiently.

(Tax & Brown 1998, s. 81)

Det är oerhört viktigt att personalen förstår hur stor betydelse kundnöjdhet och lojalitet har för företagets och de anställdas framtid (Nikbin et al. 2012). Forskning har nämligen visat att ungefär hälften av de som klagar är missnöjda med hur servicepersonalen hanterade ärendet och i många fall är faktiskt kontakten med personalen en större källa till missnöje än det ursprungliga felet (Tax, Brown & Chandrashekar 1998; Hocutt, Bowers & Donovan 2006). *Failed*

recoveries är, som jag nämnde tidigare, en av de största anledningarna till varför kunder lämnar ett företag (Keaveney 1995). Ledningen bör därför se till att de anställda som har mycket kundkontakt får adekvat utbildning i hur man lyssnar, visar empati och tar ansvar (Tax, Brown & Chandrashekar 1998; Magnini et al. 2007). Utbildningen bör lämpligen anpassas efter de anställdas erfarenhet och personligheter. Personal med mindre erfarenhet kan känna trygghet i att få tydliga, gärna skriftliga, instruktioner, medan de som är mer rutinerade kan bli mer motiverade av att *inte* ha för tydliga regler (Schumacher & Komppula 2016).

Hart, Heskett & Sasser (1990, s. 155) betonar vikten av att bemyndiga personalen - "empower the front line". Även om företaget tar fram konkreta riktlinjer för hur *service failures* ska hanteras bör man samtidigt ge personalen befogenhet att improvisera och bryta mot reglerna för att rätta till ett misslyckande (Hart, Heskett & Sasser 1990). Det tidigare nämnda exemplet från Ritz-Carlton visar hur företaget vill att personalen i frontlinjen ska känna att de har ledningens förtroende för att improvisera och lösa problem utan att behöva kontakta en chef.

Det är också viktigt att ledningen verkar för en trivsamt arbetsmiljö och ser till att personalen mår bra eftersom en negativ stämning på arbetsplatsen lätt kan påverka kundbemötandet (Nikbin et al. 2012). En studie av Schumacher och Komppula (2016) antyder att teamwork och bra relationer mellan kollegor är avgörande faktorer för att kunna leverera bra *service recovery*.

2.7.6 Lär av misstagen

Genom att använda information från tidigare misslyckanden och SR-insatser kan företaget föra statistik över typiska misstag och lära sig vilka metoder som fungerar bäst (Hart, Heskett & Sasser 1990; Tax & Brown 1998). Det kan bidra till att minska antalet *service failures* och underlätta det framtida arbetet med SR (se figur 1).

Om företaget genomför förändringar som en följd av ett specifikt klagomål eller incident menar Hart, Heskett och Sasser (1990) att man bör kontakta den drabbade kunden och informera om förändringarna eftersom det visar att man tar klagomålen på allvar.

2.7.7 Specifika råd för service recovery i sociala medier

Som tidigare nämnt tillför sociala medier ytterligare en dimension på arbetet med *service recovery*. På sociala plattformar sker utbytet med kunderna ofta offentligt, åtminstone till en början, vilket gör att andra kunder både kan ta del av diskussionen och lägga sig i den (Schaefer & Schamari 2015). Vilken vägledning kan forskningen bidra med? Jag har sammanställt ett antal råd från litteraturen på området.

Det mest grundläggande rådet är att alltid svara på kritik. Ett dåligt svar är bättre än inget alls (Hocutt, Bowers & Donovan 2006). Schaefer & Schamari (2015) menar att andras virtuella närvaro verkar förstärka de positiva effekterna av en lyckad SR, men att den negativa effekten av en misslyckad insats inte påverkas. Det finns alltså mer att vinna än att förlora på SR i sociala medier (Hocutt, Bowers & Donovan 2006; Schaefer & Schamari 2015).

Svaret till kunden bör kännas professionellt, men samtidigt personligt och ärligt och inte som en del av en PR-strategi (Magnini et al. 2007; Levy, Duan & Boo 2013; Sparks & Bradley 2017). Be alltid om ursäkt och lägg ingen skuld på kunden (Sparks & Bradley 2017). Undvik så långt det är möjligt att erbjuda kompensation i ett öppet forum, utan be istället om att få kontakta kunden direkt (Levy, Duan & Boo 2013).

I många enklare ärenden kan det fungera med standardiserade svar, men förbered personalen på att många situationer kan kräva kreativitet och specialanpassade lösningar (Fan & Niu 2016). Precis som tidigare nämndes under punkt 2.7.5 bör personalen i frontlinjen uppmuntras till att ta egna beslut och improvisera - inom rimliga gränser (Magnini et al. 2007).

Sparks och Bradley (2017) menar att man inte ska se SR på Internet som en separat företeelse, utan att företag bör inta en helhetssyn på SR-strategin som gäller både online och offline.

2.7.8 Misslyckande som en strategi?

Vissa forskare menar att man bör se varje misslyckande som en möjlighet till ökad lojalitet (Smith & Bolton 1998; Hocutt, Bowers & Donovan 2006), men innebär det att företag bör misslyckas medvetet för att få fler möjligheter att tillämpa SR och kanske till och med förverkliga SRP?

Svaret är med största sannolikhet nej (Wilson et al. 2016). Även om det finns visst stöd för att SRP verkligen fungerar så är det många faktorer som påverkar effekten (Matos, Henrique & Alberto Vargas Rossi 2007; Krishna, Dangayach & Sharma 2014). Enligt vissa undersökningar verkar SRP i huvudsak ha inverkan på kortsiktig kundnöjdhet, men inte på återköpsbenägenhet, WOM eller bilden av varumärket (Matos, Henrique & Alberto Vargas Rossi 2007). Slutligen är det alldeles för många missnöjda kunder som väljer att inte klaga, något som innebär att företaget inte ges något tillfälle för att tillämpa SR (Hart, Heskett & Sasser 1990).

2.7.9 Gaps-modellen tillämpad på service recovery

Gaps-modellen (se punkt 2.1) är framtagen för att förstå och förbättra företags servicekvalitet (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985), men jag menar att den även kan tillämpas direkt på SR-processen och utgöra ett användbart verktyg för det företag som vill förbättra sin SR-strategi:

- Glapp 1 motsvarar skillnaden mellan kundernas förväntningar på företagets SR och ledningens förståelse för kundernas förväntningar (Tax & Brown 1998). För ett företag som vet vad kunden förväntar sig av SR-processen är det naturligtvis lättare att välja lämplig åtgärd (se punkt 2.4).
- Glapp 2 illustrerar ledningens förmåga att överföra kunskapen om kundernas förväntningar till en konkret SR-strategi (Tax & Brown 1998).
- Glapp 3 kan stängas genom att utbilda och bemyndiga personalen så att SR-strategin omsätts till verklighet (se punkt 2.7.5) (Hart, Heskett & Sasser 1990).
- Glapp 4 motsvarar skillnaden mellan den bild företaget förmedlar av sin SR-strategi och vilken SR-kvalitet man verkligen levererar. Kommunikationen kan utformas för att styra

kundens förväntningar (*management of expectations*), exempelvis genom servicegarantier (Tax & Brown 1998).

- Glapp 5 representerar hur väl företagets verkliga SR motsvarar kundens förväntningar och är avgörande för om SR-insatsen blir lyckad (*recovery success*) eller misslyckad (*failed recovery*).

3 Metod

3.1 Undersökningsmetod och vetenskapligt förhållningssätt

Inom forskningen används vanligtvis en av två strategier: kvantitativ eller kvalitativ metod. Kortfattat bygger den kvantitativa metoden på en positivistisk kunskapssyn och på att resultaten bör vara replikerbara och överförbara. Metoden är den dominerande forskningsstrategin inom de naturvetenskapliga områdena (Bryman & Bell 2013). Den kvalitativa metoden söker en annan slags förståelse och betonar upplevelser och tolkningar. Därför bygger kvalitativa studier i allmänhet på intervjuer (Bryman & Bell 2013). Istället för positivismen, som är tätt förknippad med kvantitativ forskning, har den kvalitativa forskningen nära band till det hermeneutiska förhållningssättet. Hermeneutik handlar om förståelse och att forskaren tolkar materialet i en viss social kontext. Målet är alltså inte att generera absoluta sanningar, utan att skapa "förståelse i kontext" (Bryman & Bell 2013, s. 568). Vidare har avsikten varit att anta ett fenomenologiskt synsätt och så långt som möjligt försöka förstå varje respondent utifrån personens egna perspektiv (Bryman & Bell 2013).

Efter en omfattande litteratursökning är det min uppfattning att lejonparten av forskningen som har gjorts om *service recovery* är kvantitativ och att kunskapen om ämnet kan fördjupas med en kvalitativ studie baserad på intervjuer där respondenterna kan berätta om sina upplevelser, hur de ser på olika situationer och förklara drivkrafterna bakom sina handlingar.

3.2 Analysansats

Forskningsanalys utförs i allmänhet ed deduktiv eller induktiv ansats. Deduktion innebär att forskaren deducerar en eller flera hypoteser utifrån en teoretisk referensram. Empirin används sedan för att bekräfta eller förkasta hypoteserna. Induktion betyder att processen är omvänd och att forskaren konstruerar en teori utifrån det empiriska materialet (Bryman & Bell 2013).

I den här studien tillämpas en tredje variant, så kallad abduktiv ansats, vilket innebär att analysen och slutsatserna bygger på en växelverkan mellan det teoretiska och det empiriska materialet

(Stockholms Universitet 2015). Hur analysen skulle disponeras och avgränsas var alltså inte förutbestämt, utan något som växte fram genom att ställa teori och empiri mot varandra och söka efter intressanta teman och motsättningar.

3.3 Val av företag

Syftet med studien är att analysera SR-processen i en komplex verksamhet genom att fokusera på klagomål som framförts via sociala medier. Jag valde därför att göra en fallstudie av ett större tjänsteföretag i resebranschen med en arena på sociala medier där det kunde finnas tillgängliga klagomål att följa upp.

Fallstudieföretaget är ett rederi för kryssningstrafik där gästerna tar del av en lång rad tjänster under en kryssning och där det sker många möten mellan personal och kunder, så kallade “moments of truth” (Wilson et al. 2016, s. 82). De kunder som väljer att använda rederiets bussanslutningar är i princip helt utlämnade till företagets tjänster i upp till 36 timmar (beroende på bussresans längd). Det är följaktligen en komplex verksamhet där det finns mycket som kan gå fel: bokningen, bussresan, incheckningen, städningen av hytten, matens kvalitet, serveringspersonalens bemötande, utbudet av nöje och så vidare. Företaget har anonymiserats så att de anställda som blev intervjuade skulle kunna slappna av och prata öppet (Bryman & Bell 2013).

3.4 Observationsstudie och val av plattform

Intervjuerna föranleddes av en observationsstudie av företagets sociala medieplattformar som visade att Facebook var den plattform där det förekom i särklass flest kundinteraktioner och där det dessutom fanns möjlighet att leta upp och kontakta missnöjda kunder utan företagets inblandning eller godkännande. Därefter gjordes en genomgång av samtliga Facebook-inlägg skrivna av besökare under 2018 varefter de inlägg som ansågs vara irrelevanta rensades bort. Slutligen kategoriserades de kvarvarande inläggen som positiva, negativa (kritiska) eller neutrala. Ett flertal kunder som hade skrivit kritiska inlägg tillfrågades via Facebook Messenger om de kunde tänka sig att bli intervjuade, men eftersom det fanns färre negativa inlägg än väntat,

samtidigt som flera kunder inte svarade, utökades sökningen till att omfatta de sista månaderna av 2017 för att få tillräckligt många respondenter.

3.5 Respondenter

Avsikten var att genomföra semistrukturerade telefonintervjuer, men två av respondenterna ville inte bli uppringda och bad istället om att få svara på frågor via e-post. Materialet från e-postintervjuerna är betydligt fattigare än från telefonintervjuerna och de har därför inte vägt lika tungt i analysarbetet.

| Namn | Typ av intervju | Datum |
|---------|-----------------|------------|
| Anja | Telefon | 2018-12-14 |
| Bodil | Telefon | 2018-12-15 |
| Cecilia | Telefon | 2018-12-16 |
| Desiree | Telefon | 2018-12-17 |
| Elna | E-post | 2018-12-08 |
| Fredrik | E-post | 2018-12-09 |

Tabell 1. Översikt av kundintervjuer

För att få en bättre förståelse för samspelet mellan kunderna och företagets kundtjänst och för att kunna analysera företagets SR-process intervjuades två representanter för företaget: en medarbetare i “frontlinjen” (Hart, Heskett & Sasser 1990) samt chefen för kundservice. Båda intervjuerna genomfördes på företagets huvudkontor.

| Namn | Befattning | Typ av intervju | Datum | Längd |
|-----------|-----------------------|-----------------|------------|--------|
| Gabriella | Anställd i kundtjänst | Fysisk | 2018-12-18 | 41 min |
| Hanna | Chef för kundservice | Fysisk | 2018-12-20 | 40 min |

Tabell 2. Översikt av intervjuer med företagets anställda

Empirin bygger således på intervjuer med totalt åtta personer. De transkriberade samtalen omfattar cirka 40 A4-sidor (Times New Roman, stl 12) efter att oväsentliga delar tagits bort. Samtliga namn är fingerade.

3.6 Kvalitativ intervju

Undersökningen genomfördes med hjälp av så kallade semistrukturerade intervjuer där fokus ligger på den subjektiva upplevelsen (Bryman & Bell 2013; Rennstam & Wästerfors 2015). Inför varje telefonintervju informerades den aktuella respondenten om undersökningens syfte och fick sedan själv välja en passande tid för genomförandet av intervjun. Själva samtalen kan delas in i tre distinkta faser:

1. **Inledning:** Ett par övergripande frågor förbereddes för att styra in samtalet mot ämnet som skulle undersökas och varje respondent ombads att rekonstruera händelseförloppet som ledde till att de skrev på företagets Facebook-sida.
2. **Fördjupning:** I den här fasen ställdes öppna frågor och uppföljningsfrågor för att få respondenten att utveckla sitt resonemang och berätta så mycket som möjligt om sin upplevelse.
3. **Uppsamling/avslutning:** I den avslutande fasen ställdes uppsamlade frågor om de delar av intervjun som krävde mer nyansering.

För att behålla ett tydligt fokus och få tid att reflektera genomfördes aldrig mer än en intervju per dag. Varje intervju transkriberades innan nästkommande påbörjades.

Intervjuerna med de båda anställda tog plats på företagets huvudkontor. Respondenterna fick information i förväg om undersökningens syfte och vilka specifika kundärenden frågorna skulle gälla. Eftersom undersökningen handlar om kunder som är kritiska till företaget informerades respondenterna med emfas att syftet med studien var vetenskapligt - inte journalistiskt - och att de anställda inte skulle komma att ställas till svars för några misstag eller behöva svara på kritiska frågor.

Den ursprungliga tanken var att följa varje ärende från kund till kundtjänst och få olika perspektiv på samma händelse genom att prata med just den medarbetare som hade hanterat respektive ärende, men det visade sig inte vara praktiskt genomförbart eftersom flera av de anställda som hade hanterat de aktuella ärendena inte fanns kvar på företaget. Intervjuerna med de båda representanterna för rederiet blev därför av mer allmän karaktär istället för att fokusera på specifika ärenden.

3.7 Trovärdighet

Reliabilitet har en annan betydelse inom kvalitativ forskning än inom kvantitativ forskning. I en kvalitativ studie spelar forskarens egna tolkningar en framträdande roll och man gör sällan samma anspråk på reproducerbarhet, överförbarhet och tillförlitlighet som för den kvantitativa motsvarigheten (Bryman & Bell 2013).

Den här studien är genomförd i en specifik kontext, vilket medför att slutsatserna inte nödvändigtvis är överförbara till andra branscher, kulturer eller situationer. Respondenterna har inte valts ut slumpmässigt och kan inte ses som representanter för en population. Som tidigare nämnt är syftet inte att producera generaliserande sanningar, så kallad *extern validitet*, utan att skapa "kontextuell förståelse" för en viss situation i ett visst sammanhang (Bryman & Bell 2013, s. 421). Det innebär emellertid inte att slutsatserna saknar värde, utan att de kan tillföra ytterligare nyanser till den existerande kunskapsbanken om *service recovery* och, i bästa fall, inspirera till fler studier.

3.8 Etiska aspekter

Samtliga respondenter fick skriftlig information i förväg om undersökningens syfte, vilka ärenden frågorna skulle handla om och att både personnamn och företagsnamn skulle anonymiseras. Därmed anser jag att samtyckeskrauet är uppfyllt (Bryman & Bell 2013).

3.9 Källkritik

En del av syftet med studien är att förstå varför vissa missnöjda kunder väljer att skriva negativa inlägg i sociala medier. Därför består urvalet av kunder uteslutande av personer som har framfört kritik mot det aktuella företaget och dessa bör som sagt inte ses som representativa för företagets kunder i stort.

Undersökningen genomfördes med hjälp av kvalitativa intervjuer, en metod med kända brister. Berättelserna är subjektiva och har sannolikt färgats av respondentens personlighet, förutfattade meningar och fördomar. I intervjuerna med företagets anställda diskuteras inte de enskilda kundärendena och därför är det bara kundens version av de specifika fallen som återges. Min avsikt har varit att förhålla mig objektiv till det insamlade materialet och att anta ett fenomenologiskt förhållningssätt, men det är ofrånkomligt att både intervjuerna och analysen till viss del påverkas av forskarens subjektiva tolkning (Bryman & Bell 2013).

4 Empiri

Företaget i fallstudien är ett rederi som bedriver passagerartrafik på Östersjön. Det är stor aktivitet på deras sociala plattformar - i synnerhet på den officiella Facebook-sidan som företaget uppdaterar ofta och som har tiotusentals följare.

4.1 Observationer från företagets Facebook-sida

Studien inleddes med en genomgång av samtliga inlägg på företagets Facebook-sida som skrivits av besökare under 2018. Efter en utrensning av inlägg som av olika anledningar ansågs vara irrelevanta återstod 208 inlägg varav cirka 85 % bedömdes vara positiva eller neutrala (exempelvis frågor om bokningar eller avgångstider). De inlägg som var kritiska utgjorde följaktligen ungefär 15 % och dit räknades även de som innehöll *både* kritik och beröm.

| Typ av inlägg | Antal |
|---------------|-------|
| Positiva | 109 |
| Neutrala | 67 |
| Negativa | 32 |
| Totalt | 208 |

Tabell 3. Kategorisering av inlägg på företagets Facebook-sida under 2018

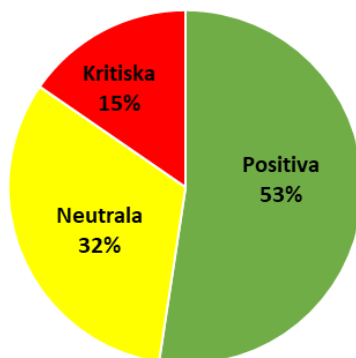


Diagram 1. Fördelning av Facebook-inlägg efter kategorisering

Utifrån hur kundtjänst har svarat (eller inte svarat) på de kritiska inläggen är det möjligt skapa en bild av företagets SR-strategi för sociala medier. I mångt och mycket agerar man enligt rekommendationerna från forskningen (se punkt 2.7.7). Varje kritiskt inlägg (med något enstaka undantag) besvaras av en medarbetare som i allmänhet försöker visa empati och alltid signerar med sitt eget förnamn, vilket sätter en personlig prägel på svaret. Man erbjuder aldrig kompensation i publika inlägg och istället för långa dialoger försöker man styra över samtalet till en kanal utan insyn för allmänheten, som telefon, e-post eller Messenger. Mer om detta finns att läsa i analysen under punkt 5.1.

4.2 Översikt av klagomål

Eftersom studien bygger på ett antal specifika kundärenden som skiljer sig ganska mycket åt har jag valt att göra en sammanfattande genomgång av kundärendena, trots att detta möjligen leder till vad Rennstam och Wästerfors (2015, s. 87) kallar "klichémässig sortering". Jag menar dock att empirin blir mer tillgänglig och överskådlig om läsaren får en kort bakgrund till varje klagomål.

Anja har åkt på kryssning med en väninna som glömmet kvar en ägodel i hytten. Efter flera telefonsamtal och e-postkontakter har föremålet fortfarande inte kommit tillrätta och väninnan känner att hon bara har blivit runtskickad mellan olika personer som inte vill ta ansvar. Till slut blir Anja upprörd å sin väninnas vägnar:

Hade det varit någon normalt fungerande båt, då hade de väl bara tagit och gått och kollat direkt. Nej, men det gick inte, utan de skulle höra av sig. Och sedan höll hon på och ringde dem flera gånger, och hela tiden var det någon som bara hänvisade runt henne på olika... Alltså, det funkade verkligen inte. Bara hänvisades runt och de skulle återkomma. De återkom inte. Och till slut så blev jag också irriterad så att jag skrev något mail till dem och undrade vad de höll på med. Jag sa: "Herregud, det kan inte vara så svårt när man har glömt en sak".

De måste väl ha någon slags process som fungerar om man glömmet saker i hytten?

Anja är övertygad om att städerskan har stulit föremålet, något som företaget inte vill kännas vid. Hon berättar att hon har en uppbyggd irritation mot rederiet sedan tidigare, bland annat över det begränsade vegetariska utbudet i restaurangen, och att hon har skrivit ett kritiskt inlägg på Facebook som företaget ska ha tagit bort. I min intervju med Gabriella, som arbetar på företagets kundtjänst, betyder emellertid den senare att de aldrig raderar inlägg, med undantag för sådana som innehåller personangrepp, rasism eller liknande.

Det har gått flera månader sedan händelsen, men i vårt samtal är Anja fortfarande märkbart irriterad. Hon menar att det inte är personalens fel utan att ledningen skapar en dålig arbetsmiljö som leder till att de anställda mår dåligt, något hon säger sig ha fått veta av en bekant som har arbetat på företaget.

De bryr sig inte om kunderna egentligen. [...] Det är ungefär som att du får skylla dig själv - och de tiger ihjäl en. Så kände jag. De tiger ihjäl en. De försöker ha en uthållighet så att man till slut ska tröttna. [...] Så kände jag att det var.

Ilskan leder till att Anja skriver ett upprört inlägg på rederiets Facebook-sida varpå en medarbetare på kundtjänst svarar att hon gärna fortsätter diskussionen via privata meddelanden. Därefter följer en lång privat konversation mellan Anja och företagets medarbetare, som jag har fått ta del av, där Anja blir mer och mer upprörd. Den person som representerar rederiet uttrycker sig, i mitt tycke, vänligt och försöker vara Anja till hjälp, men eftersom företaget trots allt misslyckas med att hitta den bortglömda saken och eftersom Anja känner att hon har blivit dåligt bemött råder det knappast någon tvekan om att SR-insatsen har misslyckats. Enligt Keaveney (1995) är *failed recoveries* den enskilt största anledningen till att företag i servicebranschen förlorar kunder, något som verkar stämma in på Anjas fall:

Jag har sagt att jag kommer aldrig... I mitt liv kommer jag aldrig att åka den båten mer. Aldrig mer.

Det bör nämnas att Anja och hennes väninna reste på en gratiskryssning som var kompensation för ett tidigare missöde. Hennes berättelse tyder även på att maten var gratis, eller åtminstone kraftigt rabatterad.

Bodil är delansvarig för att boka en kryssning för ett stort sällskap på 150 personer. Det handlar om en intresseorganisation för en yrkesbransch och de har tidigare åkt på kryssningar med två andra rederier. Det är första gången de ska åka med det aktuella fartyget.

Det är två separata händelser som framför allt är orsak Bodils missnöje. Bodil menar att de har bokat fartygets största konferenslokal för att få plats med hela sällskapet, men väl på plats blir de uppdelade i olika rum, något som ödelägger stämningen och omöjliggör den sortens gemenskap som gruppen har hoppats på.

Det vart som olika stämningar i olika rum. Det vart inte någon sammanhållning på det sättet som det brukar vara. Det var riktigt, riktigt värdelöst.

Det andra större missödet sker i restaurangen där sällskapet har ställt speciella krav på maten inför resan, något som rederiet har gått med på. Väl ombord visar det sig att den informationen inte har nått köket ombord på fartyget, vilket leder till stor besvikelse.

Så då vart vi irriterade. Så då hade de tagit ut den dära chefskocken där, eller ansvariga från köket. Han kom ju ut och pratade med oss över något bord där. Nej, och den informationen hade de inte fått, och hit och dit, och det var ju sådär superdåliga ursäkter som kom fram då. [...] Det verkade som att kommunikationen hade varit väldigt bristfällig, för jag menar, vi utannonserade

den här kryssningen i ganska god tid. [...] Så att nog har väl liksom tiden funnits för information om man säger så.

Sällskapet uppmärksammar personalen om sitt missnöje, men Bodil är inte nöjd med responsen.

Vi påtalade det ju på plats och var väl inte så jättebra bemötta. [...] De hade kunnat ljuga och sagt att: ”Men här har det blivit fel, det här ligger helt på oss. Här får ni varsin drinkkupong allihopa, för det här jag ju blivit... det är vårt fel”. Ljugit, ersatt, bett om ursäkt eller gjort någonting.

Hon återkommer flera gånger till att det som irriterade henne mest var bristen på en riktig ursäkt.

Det hade räckt med en ursäkt, men när man inte ens får det, då blir ju kravlistan högre.

Misslyckandet och det dåliga bemötandet har inte bara gjort att sällskapet inte vill anlita det aktuella företaget igen - de vill inte åka båt alls och riskera att gruppen blir uppdelad. Det verkar alltså, intressant nog, som att det aktuella företags misslyckande får konsekvenser även för konkurrerande rederier.

Cecilia har åkt flera gånger med det aktuella rederiet. Hon åker vanligtvis tillsammans med familjen på skolloven när det finns ett större utbud av barnaktiviteter ombord. Hösten 2017 väljer familjen emellertid att resa en helg under skolterminen. Det är flera mindre problem som leder till att Cecilia blir missnöjd. Istället för att få dela en stor hytt placeras barn och föräldrar i olika hytter. Även när familjen ska äta middag får barn och vuxna sitta vid olika bord. Cecilia berättar att hennes äldsta barn får en utskällning av servitrisen.

Vi delade ju upp oss igen så att barnen satt vid ett bord och vuxna satt vid ett bord, men ändå bredvid varandra, varpå ett av barnen skulle hjälpa det mindre

barnet, men då åkte han på en utskällning av servitrisen - alltså en rejäl utskällning.

Vid frukosten morgonen därpå är det återigen problem och familjen får vänta länge på ett bord. När Cecilia påpekar detta för hovmästaren får hon ett mycket otrevligt svar.

På tidigare resor har familjen bott i lyxhytter längre upp i fartyget, men den här gången bor de i billigare hytter på nedersta däck. Cecilia misstänker att det är valet av hytt som är anledningen till det dåliga mottagandet. Hon återkommer till hur viktigt det är att allt fungerar eftersom tiden är begränsad och man är helt utlämnad till företagets tjänsteutbud.

När du åker utomlands så kan det handla om en-två veckor och då gör det inget om du möter på någon som är grinig här eller där. Du kan ta igen det nästa dag, men för mig känns det mer... Jag åker 24 timmar. Jag kanske sover bort åtta timmar. Då vill jag att de här timmarna ska vara bra, för jag kan ju inte välja att gå på en annan restaurang. Det finns ju inte det. Så därför känner jag att... det får inte bli fel när jag åker på en kryssning och när det finns två restauranger att välja på. Då får det verkligen inte bli fel.

Cecilia kontaktar rederiet efter resan och framför sitt missnöje, men hon är inte nöjd med svaren hon får. När hon väljer att skriva ett inlägg på företagets Facebook-sida blir hon kontaktad av andra kunder som delar hennes kritik. Att få medhåll från andra resenärer verkar förstärka hennes negativa känslor, ett fenomen som Schaefers och Schamari (2015) beskriver. Cecilia säger:

Med tanke på att det ju inte verkar vara första eller andra gången som det har hänt, så vet jag faktiskt inte om de gör så mycket. [...] Men jag upplever att [kundtjänst] själva tog klagomålet och själva löste det - att det inte gick hela vägen fram till den anställda.

Desiree har inte åkt på någon kryssning själv, men när hennes son ska åka med en annan familj blir det problem. Rederiet tillämpar åldersgränser som innebär att personer under en viss ålder inte får följa med fartyget utan en medföljande vuxen.

Det handlar ju om att man har en åldersgräns, och den har jag inga som helst problem med - jag tycker till och med att den är bra. Det var ju just den enormt krångliga proceduren och otydliga reglerna runt medföljande barn – och att man måste vara dess vårdnadshavare och att det skulle godkännas på förhand om man inte var vårdnadshavare och sådär, och det var bara inte rimliga regler och inte tydliga regler. Man kan få ha vilka regler man vill, absolut, men de måste vara tydliga och transparenta.

Desiree upplever att hon blir runtskickad mellan olika personer på företaget, men att inte ens personalen verkar förstå hur reglerna ska tillämpas. Till slut blir hon uppringd en chef som ger en ordentlig förklaring och ber ursäkt, men vid det här laget har den uppbyggda irritationen blivit för stor och hela sällskapet väljer att boka av kryssningen.

Vi bestämde tillsammans med de föräldrarna, alltså våra vänner som skulle åka, att, nej vi struntar i det här. Det är liksom inte värt det för dem och det är inte värt det för oss. [...] Jag kan ju inte påstå att jag är så sugen att lägga pengar på det bolaget. Då väljer jag ju något av de andra.

Intervjuerna med Elna och Fredrik är, som tidigare nämnt, utförda via e-post och är därför avsevärt kortare.

Elna är, i motsats till de tidigare respondenterna, i stort sett nöjd med sin resa och skriver på företagets Facebook-sida att kryssningen var “mycket trevlig”. Efter hemkomsten har hon däremot börjat fundera över ett par händelser, något som hon alltså inte har nämnt för

ombordpersonalen. Det handlar om att en råvara i maten har bytts ut mot ett billigare alternativ utan att priset har justerats och att hennes två barn, som båda är funktionshindrade, har fått ett otrevligt bemötande av personalen i restaurangen. Hon väljer sociala medier som första kontaktväg eftersom hon tror att det är mer effektivt sätt att få svar.

[Jag] upplever att det oftast går snabbare att få respons på Facebook än via kundtjänst. Kanske för att det blir mer publikt?

Elna verkar inte alltför upprörd över händelserna i sig, men det är svaret på inlägget som gör henne irriterad, framför allt när det gäller behandlingen av hennes barn. Medarbetaren på kundtjänst skriver i ett privat meddelande att hon har varit i kontakt med den aktuella servitören som ber om ursäkt och hälsar att han inte var medveten om barnens funktionshinder, något som Elna uppmanas att berätta för serveringspersonalen om hon väljer att resa igen. Elna uppfattar det som en "svag ursäkt" och att de lägger skulden på henne. Trots en trevlig kryssning leder bemötandet av kundtjänst till att Elna inte vill åka fler gånger.

Kommer inte åka med dem igen. [...] Maten var ganska bra men serveringen under all kritik, som sagt. Fast värst var ändå hur de hanterar klagomål. Fel kan alla göra men det är hur företagen rättar till/kompenserar/ber om ursäkt som skiljer agnarna från vetet.

Det här är förmodligen det tydligaste exemplet på ett *failed recovery* i sociala medier i den här studien. När Elna skriver inlägget på Facebook är det hennes första kontakt med rederiet efter resan. I det läget är hon fortfarande nöjd med resan, men efter dialogen med kundtjänst vill hon inte återvända som kund. Möjligen hade en tydligare ursäkt eller något slags kompensation kunnat hålla Elnas lojalitet vid liv, men rederiet är mycket restriktiva när det gäller kompensation för kunder som inte har påpekat sitt missnöje direkt på båten, något som framkommer i intervjuerna med företagets personal.

Fredrik har åkt med samma båt flera gånger eftersom han menar att det är en bra partybåt. Den här gången tycker han att städningen var dålig och istället för att påpeka det ombord väljer han att skriva ett inlägg på företagets Facebook-sida där han också laddar upp en bild för att illustrera poängen.

Jag kontaktade inte personalen. Ansåg inte att det var värt det då dom knappast skulle gjort något åt saken. Dessutom finns det säkert viktigare saker dom kan ägna sig åt än detta.

Rederiet erbjöd ingen kompensation, som Fredrik säger att han hade hoppats på, men svaret innehöll en genuin ursäkt och gick dessutom fortare än han hade väntat sig.

[Jag] blev positivt överraskad vilket gjorde att jag inte gick vidare med klagomålet. För mig räckte det att [företaget] visade att dom uppmärksammade kritiken och erbjöd sig vidare diskussion/kontakt.

Fredrik säger sig vara nöjd med svaret och är den enda av de sex respondenterna som vill åka med samma rederi igen. Det här är följaktligen det enda ärendet i studien där SR-insatsen har lyckats.

5 Analys

Rennstam och Wästerfors (2015) menar att man bör leta efter detaljer som utmanar ens förförståelse. Jag märkte redan i de första intervjuerna att bilden från litteraturöversikten inte alltid stämde med respondenternas upplevelser, utan att drivkrafter och orsakssamband visade sig vara både annorlunda och mer komplexa än väntat. Analysen är i huvudsak inriktad på områden som innehåller något slags konflikt, antingen mellan empirin och teorin/förförståelsen eller mellan kundernas och de anställdas upplevelser, men jag har även valt att ägna en del utrymme åt andra observationer som förtjänar uppmärksamhet. Notera att det förekommer en viss överlappning mellan punkterna.

Analysen inleds med en närmare titt på företagets SR-process och hur den står sig gentemot riktlinjerna från litteraturen (som återfinns under punkt 2.7).

5.1 En granskning av företagets strategi för service recovery

Intervjuerna med Gabriella och Hanna ger en bra insikt i företagets SR-arbete. Wilson et al. (2016) skriver att det fortfarande är mindre än hälften av företagen i servicebranschen som har en uttalad strategi för *service recovery*, men samtalen med de anställda visar inte bara att det aktuella företaget har en genomtänkt strategi utan också att den till stor del verkar fungera.

SR-strategin går närmast att likna vid ett skyddsnät med flera lager. Problem och missnöjda kunder ska i första hand hanteras direkt på fartyget så att personalen har möjlighet att rätta till eventuella misstag innan kryssningen är över. Agerandet går i linje med Hart, Heskett och Sasser (1990) som betonar vikten av att misstag hanteras så snabbt som möjligt.

Både Gabriella och Hanna menar att de tar emot mycket få allvarliga klagomål, särskilt med tanke på hur många kunder företaget hanterat, något som verkar stämma med observationerna från företagets sociala plattformar. Enligt uppgift från företagsledningen gjordes närmare 350 000 personresor med det aktuella fartyget 2018, men på företagets Facebook-sida finns enbart 32 kritiska inlägg från samma period.

Gabriella berättar att även de som klagar oftast är positiva till verksamheten i stort.

... de är inte så irriterade. Jag skulle vilja säga det som att i alla fall 70 % inte är så irriterade. De vill mest framföra liksom: "Det här var inte så bra, men i övrigt hade vi en jättetrevlig kryssning..." Så att det är ändå ganska enkelt.

Det här känns igen från Elnas klagomål som inleds:

Vi hade på det hela taget en mycket trevlig kryssning på [fartyget] här om dagen. Serviceminded och effektiv personal. Har dock några frågor jag funderar över så här efteråt.

Gabriella visar samtidigt att hon inser betydelsen av att fånga upp kunder som är missnöjda men som inte klagar.

Sedan är det naturligtvis de som nästan är farligast – de som tycker "fan vad dåligt", men så säger de aldrig någonting. Det är ju inte bra. Det är bättre med de andra för då vet man, ja, här har vi något att jobba på. Och det är ju därför man har de här enkäterna efter resan.

Som tidigare nämnt finns det en bred samsyn inom forskningen om att missnöjda kunder som låter bli att klaga utgör ett stort problem för företag och att man aktivt bör söka upp dessa (Hart, Heskett & Sasser 1990; Hocutt, Bowers & Donovan 2006; Andreassen & Streukens 2013; Presi, Saridakis & Hartmans 2014). Enkäterna som Gabriella nämner fyller just den funktionen. De skickas ut via e-post efter kryssningen för att fånga upp det missnöje man inte har lyckats upptäcka ombord. Informationen från enkäterna kan även hjälpa företaget att stänga det första glappet i *gaps-modellen*, det vill säga att ledningen bör känna till och förstå kundernas förväntningar (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985). Hanna berättar:

*Vi har ju ett system som vi lägger in allt i [...] och där sitter jag och läser
fortlöpande varje vecka. Jag läser igenom alla och så går ju det här ut till varje
avdelning också.*

Personalen i frontlinjen är nyckelfigurer i SR-strategin (Hart, Heskett & Sasser 1990; Tax & Brown 1998). Det är viktigt att dessa förstår vikten av kundnöjdhet och lojalitet (Nikbin et al. 2012), att de får adekvat utbildning (Tax & Brown 1998; Magnini et al. 2007) samt att de ges befogenheter att agera självständigt för att lösa problem (Hart, Heskett & Sasser 1990). I rederiet finns det både en “fysisk frontlinje” som möter kunder ombord på fartyget och en virtuell motsvarighet som hanterar företagets digitala kanaler (och telefon). Det fysiska avståndet mellan huvudkontoret och verksamheten på fartyget ställer höga krav på den interna kommunikationen, något som Gabriella är medveten om.

*Det ska ju vara så att pratar [kunderna] med mig eller någon på Facebook eller
någon ombord så ska vi säga samma sak. Och det känns väl rimligt på något sätt.*

Det här verkar vara något som kunderna förväntar sig. När de berättar om sin kontakt med företaget märks det att framför allt Anja och Cecilia beskriver kommunikationen som att företaget hela tiden pratar med en röst, oavsett om de avser personalen på fartyget, de som svarar i telefon eller de som sköter sociala medier. Sparks och Bradley (2017) rekommenderar att företag tar fram en integrerad SR-strategi som är densamma oavsett vilken kontaktväg kunden väljer. Hanna berättar att det finns en intern manual om hur kunder ska bemötas som gäller både online och offline.

*Vi har en mall [...] och den är inte enbart för sociala medier, men den är ju
generellt hur man ska göra. [...] De har riktlinjer som de ska följa, som att de ska
vara trevliga och tillmötesgående.*

Hon berättar också att personalen i frontlinjen uppmanas att lösa problem så snabbt som möjligt och illustrerar det med ett exempel.

Det var en resebyrå som hade bokat resa via oss för cirka 50 resenärer, de hade fyllt en buss, och sedan så kommer de ombord på båten – har checkat in och allt det där – kommer till sin hytt och då är det en insideshytt, och då är det sex personer som har bokat utsideshytt. Så de går till receptionen, visar att de har betalat för utsideshytt. Han i receptionen ger dem en utsideshytt och sedan ringer han mig direkt och säger att: “Du jag har sett kvittot här. De har betalat för fönster och jag har gett dem det.” “Superbra”, säger jag. “Vem har gjort det här?” [...] Så jag får bokningsnumrena - och det här är innan båten ens har gått från kaj liksom – [berättar att hon ringer till resebyrån] “Du de här sex personerna säger att de har betalat för fönsterhytt, men ni har inte bokat fönsterhytter via oss. Ni har bara tagit...”. “Det stämmer”, säger hon. “Vi har gjort fel. Vi har missat att kontakta er. Jag vet inte vad som har hänt, men självklart ska de ha fönsterhytt, kan ni hjälpa oss?” “Det har vi löst redan”, sade jag, “så vi skickar en faktura till er.” “Ja, men det blir jättebra.” Sedan ringde jag tillbaka till [kundtjänst på fartyget] och sa: “Du gjorde ett jättebra jobb, de är supernöjda.” ...och vi har nöjda kunder. Och det var innan båten ens hade gått från kajen här, så bara för att vi har den här manualen som vi har åstadkommit, så har man fått den här befogenheten att man ska hantera fort och bra.

I en sådan här komplex verksamhet där det finns många anställda med direkt kundkontakt räcker det emellertid inte att enbart de anställda som arbetar i kundtjänst förstår värdet av kundnöjdhet. Gabriella medger att det finns avdelningar på fartyget där kundbemötandet inte alltid fungerar och att det framför allt är restaurangen som får kritik.

Det är nog där bemötandet brister mest och där känns det ändå som att det vore ganska enkelt, men de är stressade och jag vet inte riktigt...[...] Men jag tror att

de blir bättre. Vi har lite kvar där, men det blir bättre och jag hoppas att de grejerna som kommer till oss bara ska bli de där riktigt allvarliga – sådana som blir portade eller stoppade här eller liksom... när det gäller större grejer. Men det känns som att det andra borde gå att lösa så lätt. Tycker vi som sitter här i land i alla fall.

Gabriellas tankegångar känns igen från en artikel av Tax och Brown (1998) som diskuterar just varför det kan vara svårt för personal med kundkontakt att bemöta kunden vänligt. Artikelförfattarna menar att det ibland kan verka underligt för en utomstående, men deras studie visar att det finns (minst) två anledningar: 1. Många kunder är arga, eller till och med otrevliga, när de klagar, något som kan vara svårt för personalen att hantera, framför allt om de saknar adekvat utbildning och erfarenhet. 2. Många anställda saknar tillräckliga befogenheter för att kunna lösa ett problem på egen hand (se punkt 2.7.5).

Bodil, Cecilia och Elna lyfter alla fram just bemötandet i restaurangen som en orsak till deras missnöje. Bodil funderar över varför personalen inte kunde ge hennes sällskap en ordentlig ursäkt, men verkar vilja lägga skulden på ledningen.

Hur utbildar du din personal? Hur ska personalen jobba gentemot kunden i fråga om missnöje? Här hade ju hans chef kunna ha sagt så här: "Kommer det kunder som klagar, var trevlig. Förklara varför det har blivit så här. Be om ursäkt."

Flera av de andra kunderna lägger fram liknande resonemang. Cecilia säger:

Och som fackligt insatt så kände jag bara, vad? Är det arbetsförhållandena som gör att personalen agerar så? För de verkar ju inte nöjda. [...] Ja, det är väl så man får försöka tänka, att det kanske inte är mig eller kunden de alltid är arga på.

Hon tycker trots allt att en del av ansvaret vilar på personalen själva.

Jag kan säga själv som... jag har jobbat väldigt mycket inom service - handskats med kunder - att alla kan ha en dålig dag, men jag som har ansvar får väl ändå stå upp? Det är ju jag som är ansiktet utåt. Är det jag som tar emot klagomålet så är det väl jag som ska se till att det känns bra för båda? Men så tyckte jag inte att det var.

Anja tror också att problemet ligger i företagets ledning.

Jag vet inte vad det är för något. De har.... Det är någonting i ledningen tror jag. [...] Jag kände två tjejer som jobbade på [företaget] och båda sa att den här ledningen har väldigt märklig stil. De är inte så bra. [...] Amen, det var inte så här... vad ska man säga, personalvänligt eller vad man ska kalla det för.

Nikbin et al. (2012) menar att en dålig arbetsmiljö kan påverka kundbemötandet negativt och Schumacher och Komppula (2016) skriver att bra stämning på arbetsplatsen är en förutsättning för att kunna leverera bra *service recovery*.

Gabriella, som inte tillhör ledningen, har emellertid en helt annan bild av företagets arbetsmiljö och berättar om en arbetsplats där kollegorna stöttar varandra och där man "har chefer i ryggen". Det bör dock noteras att Gabriella arbetar på huvudkontoret medan kunderna berättar om sina upplevelser ombord på fartyget.

Hanna är medveten om att arbetsmiljön har stor betydelse.

Jag har valt att få en bra stämning på avdelningen, se till att personalen mår bra. När de mår bra då gör de ett bra jobb och då minskar jag också på reklamationer och sådana saker.

Hon berättar att rederiet utbildar personalen i kundtjänst kontinuerligt och att de nyligen anordnat kurser i hur man hanterar missnöje i sociala medier.

När det gäller just agerandet i sociala medier visar observationerna från företagets Facebook-sida att man i hög grad agerar i enlighet med forskningsrönen (se punkt 2.7.7 och 4.1). Hanna berättar att personalen har rätt att dela ut kompensation på egen hand och att de uppmanas att hänvisa oresonliga och otrevliga kunder till henne eller någon annan chef. Om inget annat fungerar kan nämligen ett samtal med en av rederiets chefer vara det som till slut gjuter olja på vågorna. Den här taktiken känns igen från intervjun med Desirees.

...till slut så ringde ju chefen för kommunikationsavdelningen upp mig, och det var ju ett bra samtal. [...] Hon förstod ju vad jag pratade om, men hon var nog också mån om att kritiken skulle ta slut.

5.2 Förväntningar och rättvisa

Förväntningar är ett centralt begrepp inom servicemarknadsföring eftersom det är så tätt knutet till kundnöjdhet. Det är hela tiden kundens förväntningar som företagets levererade kvalitet jämförs med (glapp 5 i *gaps-modellen*) och det gäller inte enbart den allmänna servicekvaliteten utan även kvaliteten på företagets *service recovery* (Wilson et al. 2016). Många SR-insatser misslyckas just för att företagen inte känner till eller förstår kundens förväntningar (glapp 1 i *gaps-modellen*) (Tax & Brown 1998).

Som tidigare nämndes under punkt 2.4 brukar man i huvudsak skilja på tre olika sorters rättvisa: *distributive*, *procedural* och *interactional*, men det råder viss oenighet inom forskningen om hur de bör användas (Tax & Brown 1998; Maxham & Netemeyer 2002; Hocutt, Bowers & Donavan 2006; Nikbin et al. 2012).

Den här studien ger stöd åt tidigare forskning som menar att *distributive justice* kan innebära en svår balansgång (se punkt 2.4). I det aktuella företaget innebär kompensation i praktiken ofta (men inte alltid) att kunden får en gratis kryssning, men intervjuerna med Gabriella och Hanna visar att detta inte är ett helt oproblematiskt förfarande. Båda antyder att man devalverar produktens värde om företaget delar ut kryssningar för lättvindigt och det finns dessutom tecken på att vissa kunder sätter i system att klaga om de tror att det kan resultera i en gratisresa. Gabriella berättar om en tidigare chef som uppmanade kundtjänst att dela ut kryssningar.

Sedan så tror jag också det att det går rykten lite grann om: ”Skriver man bara lite grann så får man kompensation.” Jag får ju rätta mig efter min chef, hur vi ska agera, så det är ju så. Ett tag hade vi jättemycket, för då skulle vi bara vräka ut kompensation, och det är klart – då blev det mer [klagomål]. Det blev ju nästan dumt åt det hållet. Jag tror att det hänger ihop lite också faktiskt.

Hanna berättar om en resenär som ringde kontoret och återgav något hon hört på bussresan till fartyget:

... de som satt framför mig, de satt och pratade om: ”Ja, vad ska vi klaga på idag så att vi kan få en ny kryssning?” Och jag ville bara att du skulle få veta det här, för sånt här tycker inte jag är ok.

Bland respondenterna i studien är det Fredrik och Anja som ger tydligast uttryck för att de förväntar sig kompensation. Fredrik uppfyllde inte rederiets krav om att påpeka problemet för ombordpersonalen och fick nöja sig med en ursäkt, men eftersom svaret kom snabbt och kändes ärligt blev Fredrik ändå “positivt överraskad” av företagets agerande. Rederiet erbjöd alltså *procedural* och *interactional justice* (man tog på sig ansvaret och bad om ursäkt) istället för att kompensera, vilket visade sig vara tillräckligt i Fredriks fall.

I Anjas fall gick det inte lika bra. Hennes väninna fick ingen ersättning (*distributive justice*) för det kvarglömda föremålet och även om rederiet bad om ursäkt för det inträffade (*interactional justice*) kände Anja inte att de tog sitt ansvar (*procedural justice*). Hon säger:

Men sedan när man har kontaktat [kundtjänst] så får man inget gehör, utan då har de hela tiden sagt att: "Nä, men det är inte vi som har hand om... då får du prata med den." Och så när man pratar med "den", så kommer [man] ingenstans. Det är ett omöjligt uppdrag att komma någonstans. Det går inte att få rätt i den diskussionen över huvud taget. Det finns inte. [...] Det är ungefär som att du får skylla dig själv.

Desirees upplevelse tydliggör hur olika situationer kräver olika åtgärder. Hon blev uppringd av en av rederiets chefer som erbjöd kompensation i efterhand, men då var det för sent för Desiree.

Hon [chefen] har ju försökt kompensera oss i efterhand, men det hade kanske fungerat på mig som vuxen, men det fungerar inte på mitt barn. Det var ju där och då. Inte åka någon annan gång, när inte kompisarna åker. [...] Jag tycker nog att hon försökte med det, men som sagt, jag lägger ju hellre...även om resan är gratis så är det ju det jag spenderar på båten som kostar någonting och då väljer jag att lägga det på annan aktör.

Bodil nämner kompensation vid ett par tillfällen, men hennes formuleringar tyder på att det framför allt var kompensation som en symbolisk gest hon saknade och att hennes missnöje främst beror på att sällskapet fick dåliga undanflykter istället för att personalen helt enkelt tog på sig ansvaret och bad om ursäkt. Hon säger:

Så jag menar, hade de nu bett om ursäkt, med en drinkkupong eller vad fan som helst, jag menar det är så enkelt för dem egentligen att göra det. [...] Det kan

räcka med en ursäkt. Det kan räcka med: "Förlåt, det här blev jättefel – ni som hade så stora förväntningar på oss – och så blev det så här. Det var tråkigt."

Sammantaget tyder Bodils svar på att en kombination av samtliga tre rättvisor hade haft bäst effekt. En symbolisk kompensation (*distributive*) i kombination med en ursäkt (*interactional*) och att rederiet tydligt tog ansvar för det inträffade (*procedural*) hade förmodligen kunnat vända missnöjet och kanske fått Bodil och hennes sällskap att anlita samma rederi igen. Det här känns igen från både Maxham och Netemeyer (2002) och Ok, Back och Shanklin (2005) som menar att företag bör använda samtliga sorters rättvisa tillsammans.

Cecilia är den av respondenterna som är tydligast med att hon inte var ute efter kompensation.

Det var ju inte alls därför jag skrev på deras sida. Jag var inte ute efter någon gratisresa.

Hon är framför allt upprörd över att personalen får det att låta som att de inte har begått något misstag utan att problemet ligger i hur Cecilia har uppfattat situationen.

Det är liksom att, "Ja, du väljer själv hur du tar emot informationen." Det kändes mer som, "Vi har inte gjort något fel. Du upplevde det fel." Inte den här, "Vi ber om ursäkt för..." liksom, utan det var jag som hade upplevt det så.

Nikbin et al. (2012) skriver att *interactional justice* inte bör användas ensamt, men Maxham och Netemeyer (2002) menar att företag i servicebranschen inte bör underskatta dess betydelse. Magnini et al. (2007) betonar vikten av att lära personalen att lyssna och visa empati, något som stämmer med Gabriellas erfarenhet.

Ibland räcker det att man lyssnar. [...] Och sedan säger man kanske inte så mycket själv, utan mest lyssnar och så löser det sig med det. ”Åh vad skönt att du lyssnade.” Ibland är det också bara det som behövs.

5.3 Orsaker till missnöje

Det är lätt att föreställa sig att SR-processen bygger på ett relativt enkelt händelseförlopp: Ett misstag sker, kunden blir missnöjd och företaget tillämpar SR (under förutsättning att de känner till problemet). Både Bodils och Cecilias berättelser tyder emellertid på mer komplexa orsakssamband. Istället för att peka på ett enskilt misstag som anledning till deras missnöje förefaller dålig respons på det inledande problemet påverka hela deras inställning till verksamheten. Att dålig klagomålshantering kan förvärra missnöjet är välkänt (Hocutt, Bowers & Donovan 2006), men i de här fallen verkar bemötandet dessutom leda till att gästerna lägger märke till andra brister som de kanske inte hade uppmärksammat i vanliga fall. Detta gäller i synnerhet Cecilia som verkar ha varit missnöjd med allt möjligt på kryssningen - trots att hon tidigare varit "jättepositiv" inställd till rederiet och att hon inte verkar vara helt säker på vad det egentligen var som gick fel från början.

Ja, jag minns bara i det stora hela att jag var väldigt missnöjd. [...] Det började väl egentligen med själva bokningen. Vi bokade ett rum, tror jag, om det var fyra... eller ja, för fyra personer, och sedan så visade det sig att, nej men det var två olika rum så att föräldrar och barn skulle dela på sig. Det framgick inte, så att vi framförde ju det, men då skulle de försöka trycka in en extrasäng i den där hytten som är väldigt, väldigt trånga. Så att där började ju missnöjet lite. Men sen så kom ju liksom nästa grej...

Även i Bodils fall börjar missnöjet med ett bokningsproblem. Hennes grupp på 150 personer har tidigare åkt med andra båtar och då fått tillgång till en stor konferenslokal som har rymt hela sällskapet, men när de kommer till det aktuella fartyget blir de uppdelade i två eller tre rum, vilket enligt Bodil är förödande för stämningen.

Ja, det här var ju tredje gången som vi åkte nu. Så att vi hade nog förväntningar att det skulle vara som tidigare. Första gången hade vi stora salen på någon av båtarna, så [...] alla satt ju samlade. [...] Alla presenterade sig och så, och då ser man också var alla kommer ifrån och vilka alla är, och då blir det ju mer gemensamt när alla ser varann i samma sal. Man har samma gäng. [...] Så det vi hade förväntat oss minst nu, det var givetvis att vi skulle [...] sitta tillsammans. Så att man hade ju samma förväntningar.

Grönroos (1984) skriver att kunder som har byggt upp en positiv bild av ett företag kan bortse från enstaka dåliga upplevelser. Intervjuerna med Bodil och Cecilia antyder att det även kan bli tvärtom: att kunder som är negativt inställda, exempelvis efter ett inledande problem följt av ett misslyckat recovery-försök, kan bli *mer* uppmärksamma på andra brister i verksamheten. Underlaget för observationen är möjligen tunt, men både Bodil och, i synnerhet, Cecilia ger uttryck för sådana här tankegångar. Det är möjligt att Cecilias upplevelse påverkas negativt av att familjen har sällskap av ett annat par som åker på hennes rekommendation. Enligt Schaefer och Schamari (2015) kan nämligen andra människors närvaro leda till att både positiva och negativa känslor förstärks. Cecilia säger:

Ja, det vart väldigt många småsaker. [...] Så att intrycket från hela resan, när man samlade allting, då kändes det bara som... Ja, det blev jättetråkigt. [...] Jag hade ju rekommenderat [rederiet], bara pratat en massa gott och lyckats övertyga dem att åka med - så att det var ju deras första resa, och då sa hon att: "Det här var sista gången jag gick på den båten".

Fem av de sex kunderna i den här studien säger att de inte vill åka med samma rederi igen eftersom de är missnöjda med företagets hantering av deras klagomål. Detta stämmer väl med Keaveney (1995) som menar att *failed recoveries* är den enskilt största orsaken till att företag förlorar kunder. Hocutt, Bowers och Donavan (2006) skriver att personalens bemötande vid ett

misslyckande ofta är ett större problem än misslyckandet i sig, något som framkommer tydligt i ett par av intervjuerna. Flera av respondenterna pekar på bemötandet som den viktigaste anledningen till varför de inte vill anlita företagets tjänster igen. Bodil säger:

...jag upplevde [situationen] så här. Och jag klagar. Och jag förväntar mig att få ett svar. Och får inte ett vettigt svar. Och får ingen ursäkt, och får ingenting och det är jättetråkigt. Då är det fortfarande jag som går runt och är missnöjd.

I några av intervjuerna framkommer det att kunden själv kan ha varit, åtminstone delvis, ansvarig för felen. I Anjas fall är det hennes väninna som har glömt ett föremål i hytten. Både Cecilia och Bodil berättar att den första orsaken till missnöje var problem med bokningen, men båda uttrycker sig diffust och jag får intrycket av att felbokningarna delvis kan ha varit deras eget fel eller ha berott på rena missförstånd. I Bodils fall, till exempel, är det inte helt klart om den som är ansvarig för bokningen för sällskapets del verkligen har bokat den stora konferenslokalen eller om hon bara har antagit att de skulle få en stor lokal eftersom det har varit så på tidigare kryssningar med andra fartyg.

Kotler och Keller (2016) menar att misslyckanden som egentligen är kundens eget fel kan vara särskilt svåra för företag att hantera. Både Tax och Brown (1998) och Sparks och Bradley (2017) skriver att man i det längsta bör undvika att skuldbelägga kunderna.

5.4 Drivkrafter till att framföra klagomål i sociala medier

En av skillnaderna mot min förförståelse handlar om varför respondenterna har valt att klaga i sociala medier. Bara två av respondenterna i den här studien har nämligen valt sociala medier som första kontaktväg.

Fredrik var missnöjd med städningen av sin hytt, men kände att han inte ville störa besättningen ombord. Hans svar stämmer in på Hocutt, Bowers och Donovan (2006) som menar att många låter bli att klaga för att de inte känner sig bekväma med att framföra klagomål personligen eller att de inte vill vara till besvär. Schaefer och Schamari (2015) skriver att sådana förevändningar

ofta försvinner eller försvagas i sociala medier, något som verkar vara sant för Fredrik eftersom han framför sina synpunkter helt öppet på företagets Facebook-sida. Han berättar:

Har skickat klagomål via Facebook till andra företag tidigare, vilket visat sig ha effekt då negativ kritik sprider sig väldigt fort på sociala medier. Ett telefonsamtal alternativt fysisk kontakt med personal är ju väldigt privat mellan den som klagat och företaget. Dessutom hade jag ju chansen att få med en bild på detta sättet.

Elna, som hade synpunkter på maten och hur hennes barn blev behandlade i restaurangen, menar att det oftast går fortare att få respons på Facebook och tror att det kan bero på att inläggen är publika. Gemensamt för Fredrik och Elna är att deras missnöje är måttligt. Båda verkar ha varit nöjda med kryssningen i stort och Elna inleder sitt Facebook-inlägg med att berätta att de har haft en trevlig kryssning och ge beröm till personalen. Båda ger alltså rationella skäl till varför de valde att kontakta företaget via sociala medier, men de är samtidigt de enda respondenterna i studien som blev intervjuade via e-post, vilket bör medföra en viss försiktighet i hur svaren tolkas (Bryman & Bell 2013).

Övriga fyra kunder verkar genomgående mer missnöjda med sina upplevelser, men i samtliga fall har de också valt andra kontaktvägar innan de till slut har vänt sig till sociala medier i något slags frustration över bristande respons. Bodil framförde sina synpunkter direkt till ombordpersonalen, precis som rederiet rekommenderar, och skrev dessutom e-post till kundtjänst efter resan.

Om jag klagat och får dåligt svar tillbaka, om jag inte får respons, då hänger man ju ut folk gärna. För då blir man ju lite missnöjd. [...] Annars kanske man inte hade hängt ut dem på Facebook.

Desiree nämner liknande orsaker till varför hon valde att klaga i sociala medier.

Jag hade haft en kontakt med dem via mail först och fått ett goddag yxskaft-svar som gjorde mig förbannad och då kände jag... Nej, då vill jag tala om för andra.

De kunderna som framstår som mest upprörda, Anja och Cecilia, är också de som har svårast att ge rationella skäl till varför de valde att skriva inlägg på Facebook. Båda antyder att de skrev för att hjälpa andra kunder (altruism), men av tonläge och övriga kommentarer menar jag att den verkliga drivkraften snarare är en önskan om att skada företaget, något som även märks i Anjas privata konversation med kundtjänst, men att det kanske är en drivkraft man inte vill erkänna?

Jag menar att respondenterna i den här studien visar på förhållandevis komplexa drivkrafter där de som skriver på företagets Facebook-sida drivs av en kombination av de känslor som Presi, Saridakis och Hartmans (2014) tar upp, nämligen hämnd, altruism och hopp om kompensation, men att inte ens kunden själv alltid är klar över vad som egentligen driver henne. I de flesta fallen är sociala medier inte förstahandsvalet som kontaktväg, men när andra kanaler inte fungerar väljer man att skriva på Facebook eftersom man upplever att den öppna kommunikationen sätter press på företaget att agera (Gu & Ye 2014; Schaeffers & Schamari 2015). Även de två respondenter som valt sociala medier som förstaalternativ, Elna och Fredrik, nämner just det senare argumentet som huvudanledning till att de skrev inläggen.

5.5 Missnöjda kunder hittar varandra i sociala medier

I intervjun med Cecilia avslöjas det att hon har använt företagets Facebook-sida för att leta upp och kontakta andra missnöjda kunder. När hon sedan skriver ett eget inlägg får hon meddelanden från andra besvikna kunder som både bekräftar och förstärker hennes missnöje.

Jag var inne och läste andra som hade skrivit in, och pratade lite med dem och frågade dem vad de hade fått för svar. [...] Eftersom jag hade pratat med andra som hade upplevt att det blev jättetråkigt kände jag att det är ju inte första gången som sånt här har hänt - att man upplever att personalen har varit väldigt otrevliga. Det har ju liksom inte hänt någonting. Det har ju fortsatt. Jag tror att

jag läste något från 2014, 2016. Och sedan så fick jag ju själv privata meddelanden där folk berättade sina historier. Då bara, nej men det verkar ju inte hända så mycket. Då kände jag att, nej då skiter vi i det.

Kan det här innebära att det uppstår något slags subkulturer i sociala medier där missnöjda kunder hittar varandra och kommunicerar i det dolda via företags egna kommunikationskanaler? I så fall visar det på ytterligare en anledning till varför företag bör försöka hantera kritik innan kunderna vänder sig till sociala medier.

6 Slutsatser

Observationsstudien och intervjuerna med företagets anställda visar att strategin för *service recovery* verkar fungera, åtminstone i fråga om att fånga upp missnöje innan det når företagets sociala plattformar. Enligt tillgängliga uppgifter skrevs mindre än 1 kritiskt Facebook-inlägg per 10 000 genomförda personresor under 2018 (se punkt 5.1) och i samtalen med de båda anställda framgår det att man heller inte får särskilt många klagomål via andra kommunikationskanaler, detta trots att företaget bedriver en komplex serviceverksamhet med ett stort antal kundinteraktioner där mycket kan gå fel (Grönroos 1984). Studien ger följaktligen stöd åt tidigare forskning som lyfter fram betydelsen av en genomtänkt SR-strategi (Hart, Heskett & Sasser 1990). Undersökningen visar även att kunder ofta använder flera kontaktvägar parallellt och att ett ärende därför kan komma att hanteras av flera olika medarbetare samtidigt, vilket tydliggör behovet av intern kommunikation och en övergripande SR-strategi som är densamma oavsett hur och var kunden väljer att kontakta företaget, något som också har konstaterats i tidigare forskning (Sparks & Bradley 2017).

Studien omfattar sex olika kundärenden, varav fem anses resultera i *failed recoveries* (Keaveney 1995). I samtliga fall verkar den grundläggande orsaken vara en missanpassning mellan kundens förväntningar och företagets val av åtgärder och rättvisa - *service recovery justice* (Tax & Brown 1998). Som tidigare nämndes under punkt 2.4 råder det en viss oenighet om hur de olika rättvisorna bör användas och kombineras. Där några studier lyfter fram vissa sorters rättvisa som generellt mer effektiva än andra, antyder den här undersökningen istället att företag bör vara lyhörda och anpassa varje SR-insats efter den aktuella kundens behov och förväntningar, vilket innebär att olika kundärenden kan behöva olika sorters rättvisa (Tax & Brown 1998; Maxham & Netemeyer 2002; Nikbin et al. 2012). *Distributive justice* kan vara ett användbart verktyg, men undersökningen visar - precis som tidigare forskning - att just kompensation kan vara både kostsamt och svårt att hantera och dessutom ge andra oönskade konsekvenser (Tax, Brown & Chandrashekar 1998). För många kunder är det viktigare att känna att man blir rättvist behandlad och att personalen är tillmötesgående. Därför bör företag inte underskatta betydelsen av *procedural* och *interactional justice*.

En annan observation från undersökningen handlar om hur missnöje kan uppstå och växa i komplexa serviceverksamheter. I minst två av de granskade fallen finns det tecken på att missnöjet börjar med ett inledande problem som personalen inte lyckas åtgärda, vilket leder till att kunderna blir extra uppmärksamma för andra fel och brister. Om fenomenet existerar är det möjligen unikt för komplexa verksamheter där en kombination av tjänster levereras under en längre tid, som just kryssningsrederier eller researrangörer, eftersom det finns tid för missnöjet att växa och förmodligen mycket att klaga på för den som letar. Att oåtgärdade problem, också små sådana, kan få stora konsekvenser har visats i tidigare forskning och framkommer även i den här studien (Hocutt, Bowers & Donovan 2006). Flera av intervjuerna tyder nämligen på att dålig klagomålshantering var en minst lika betydande orsak till missnöje som det ursprungliga problemet.

Samtliga kunder i studien har valt att skriva offentliga klagomål på Facebook för att sätta press på företaget, men det finns även andra - ibland outtalade - motiv. Precis som Presi, Saridakis och Hartmans (2014) skriver verkar de viktigaste drivkrafterna vara en kombination av hämnd, altruism och hopp om kompensation. Kunderna själva verkar dock inte alltid vara medvetna om, eller vilja erkänna, vad som drev dem till att klaga inför öppen ridå. Detta gäller i synnerhet när motivet verkar vara att skada företagets anseende, kanske för att det uppfattas som mindre ädelt än att drivas av altruism.

Riktlinjerna från litteraturen om hur företag bör agera i sociala medier (som återfinns under punkt 2.7) utgår från att processen befinner sig i ett läge där det fortfarande går att vinna tillbaka kundens förtroende, men det framkommer i intervjuerna att fyra av sex kunder har valt att vända sig till sociala medier när de anser att företagets *service recovery* redan har misslyckats. Det medför att företagets möjlighet att återskapa förtroendet redan är kraftigt försämrad (Keaveney 1995; Matos, Henrique & Alberto Vargas Rossi 2007). Flera av respondenterna berättar att det inte fanns något som rederiet kunde ha gjort för att rädda relationen i det här läget. Sammantaget antyder det här att det finns situationer då typiska SR-strategier för sociala medier är

verkningslösa och att det behövs särskilda riktlinjer som fokuserar på att minimera negativ WOM även om det är för sent att vinna tillbaka kunden.

Utöver den offentliga kritik och WOM som kan förekomma på företags sociala plattformar, visar ett av de undersökta fallen att ryktesspridning även kan försiggå i det tysta. En av respondenterna berättar om hur missnöjda kunder hittar varandra, utbyter åsikter och bekräftar varandras kritik via företagets egna sociala plattformar, något som ytterligare demonstrerar vikten av en SR-strategi som åtgärdar missnöje innan det sprids i sociala medier.

I de undersökta fallen syns inga tecken på att kundnöjdheten skulle vara större efter SR-insatsen än före det första problemet inträffade och därför ger undersökningen inget stöd för *service recovery*-paradoxens existens. Detta beror med största sannolikhet på att fem av sex SR-insatser i studien har misslyckats och att de förutsättningar som krävs för att förverkliga SRP helt enkelt inte är uppfyllda i det enda lyckade fallet (se punkt 2.5) (Magnini et al. 2007; Michel & Meuter 2008; Krishna, Dangayach & Sharma 2014). Med tanke på att företagets SR-strategi är utformad för att lösa problem under pågående resa finns det anledning att anta att de flesta lyckade SR-insatserna, och därmed eventuella fall av SRP, inträffar ombord på fartyget - alltså innan ärendena når företagets sociala plattformar - något som också bekräftas av företagets kundservicechef.

6.1 Praktiska implikationer

Det bör vara i de flesta serviceföretags intresse att ta fram en strategi för *service recovery* och underlätta för kunder att klaga och lämna synpunkter eftersom detta kan fånga upp mycket missnöje som annars riskerar att spridas i sociala medier där de negativa effekterna kan vara svåra att begränsa. Strategin bör utformas utifrån ett helhetsperspektiv som beaktar hela organisationen så att kunden får ett konsekvent bemötande oavsett hur denne väljer att kontakta företaget. Det är lämpligt att utvärdera SR-insatserna löpande så att lärdomarna från dessa kan användas för att förbättra strategin. Studien visar att det kan behövas särskilda riktlinjer för att

hantera kunder vars förtroende inte längre går att vinna tillbaka och som är så upprörda att de skriver inlägg i sociala medier för att skada företagets anseende.

Personalens betydelse i SR-strategin bör inte underskattas. Därför är det viktigt att utbilda och bemyndiga företagets anställda, framför allt de som har mycket kundkontakt, så att de inser vikten av *service recovery* och så att de har befogenheter och verktyg för att lösa problem snabbt och smidigt. Ledningen bör även verka för en trivsamt arbetsmiljö eftersom detta är en förutsättning för bra kundbemötande. Dålig klagomålshantering är nämligen en vanlig källa till missnöje och även små problem bör tas på allvar och hanteras så snabbt som möjligt. Studien antyder att detta kan vara synnerligen viktigt för företag med en komplex och långvarig serviceprocess eftersom oåtgärdade misstag kan leda till att kunden blir mer uppmärksam på andra brister i verksamheten, något som kan leda in kunden i ett slags negativ spiral av missnöje.

Olika kunder och situationer kräver olika åtgärder och de företag som lär sig att förstå sina kunders förväntningar har en stor fördel när det gäller att välja lämplig åtgärd. Kompensation kan vara effektivt i vissa fall, men man bör vara medveten om att det är en åtgärd som inte är oproblematisk och serviceföretag i synnerhet bör inse värdet av *procedural* och *interactional justice*, alltså att ta ansvar för sina misstag, be om ursäkt och visa empati. Företag gör rätt i att följa forskningen om *service recovery justice* eftersom den förhoppningsvis kan ge ny information om hur man kan lära sig att kategorisera kunderna och välja rätt SR-åtgärd.

6.2 Begränsningar

Läsaren bör vara medveten om studiens småskalighet och att de flesta av kunderna representerar fall där företagets *service recovery* har misslyckats, vilket innebär att intervjuerna med kunderna inte nödvändigtvis ger en rättvisande bild av företagets verksamhet. Två av intervjuerna är dessutom genomförda via e-post vilket normalt inte är att föredra (Bryman & Bell 2013). Trots detta menar jag att det finns ett värde i undersökningen och att den innehåller flera intressanta observationer som kanske kan inspirera till vidare forskning.

6.3 Framtida forskning

Mycket av det som finns skrivet om *service recovery* kan ge intrycket av att det alltid är värt att satsa på missnöjda kunder, men stämmer det? Hur betar man sig mot kunder som är oförsänkda eller hotfulla? De som sätter i system att klaga för att få kompensation? Hur skiljer man ut den här sortens kunder så att företag inte lägger dyrbara resurser och kompensation på kunder som ändå inte kommer att bli lojala istället för att satsa på de som har ett högt livstidsvärde? Det här är ett område där jag menar att det behövs mer forskning.

Jag anser också att det behövs nya riktlinjer från forskningen om hur företag ska hantera kunder som är så upprörda att de medvetet försöker skada företagets anseende genom att sprida kritik i sociala medier. Bör företag överväga att radera kritiska inlägg från sina sociala plattformar?

En av de mest avgörande faktorerna för att lyckas med en SR-insats är att välja en åtgärd som lever upp till kundens förväntningar. Trots omfattande forskning på området råder fortfarande oenighet om hur de olika rättvisorna ska prioriteras och kombineras. Jag vill därför uppmana till framtida forskning som kan skapa modeller och verktyg för att hjälpa företag att kategorisera kunder, förstå deras förväntningar och välja lämplig åtgärd. Sådan kunskap hade varit ovärderlig i arbetet med *service recovery* och gjort livet lättare för både företag och kunder.

7 Referenslista

Andreassen, T.W. (2001). From Disgust to Delight: Do Customers Hold a Grudge? *Journal of Service Research*, 4(1), ss. 39–49. Doi:10.1177/109467050141004

Andreassen, T.W. & Streukens, S. (2013). Online complaining: Understanding the adoption process and the role of individual and situational characteristics. *Managing Service Quality: An International Journal*, 23(1), ss. 4–24. doi:10.1108/09604521311287632

Bacile, T.J., Wolter, J.S., Allen, A.M. & Xu, P. (2018) Observers, and Service Providers During Social Media Service Recovery. *Journal of Interactive Marketing*, 44, ss. 60–81. doi:10.1016/j.intmar.2018.04.002

Brown, S.W., Cowles, D.L. & Tuten, T.L. (1996). Service recovery: its value and limitations as a retail strategy. *International Journal of Service Industry Management*, 7(5), ss. 32–46. doi:10.1108/09564239610149948

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB

D'Antonio, M. (2007). Inside the Ritz-Carlton's Revolutionary Service. *1to1 Media*. 27 februari. Tillgänglig: <http://www.1to1media.com/employee-engagement-strategies/inside-ritz-carltons-revolutionary-service> [2019-01-05]

Fan, Y. & Niu, R.H. (2016). To tweet or not to tweet? Exploring the effectiveness of service recovery strategies using social media. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(9), ss. 1014–1036. doi:10.1108/IJOPM-10-2013-0461

Goldstein, M. (2017). Biggest Travel Story Of 2017: The Bumping and Beating of Dr. David Dao. *Forbes*. 20 december. Tillgänglig: <https://www.forbes.com/sites/michaelgoldstein/2017/12/>

20/biggest-travel-story-of-2017-the-bumping-and-beating-of-doctor-david-dao/#42825805f61f
[2019-01-05]

Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), ss. 36–44. doi:10.1108/EUM0000000004784

Gu, B. & Ye, Q. (2014). First Step in Social Media: Measuring the Influence of Online Management Responses on Customer Satisfaction. *Production and Operations Management*, 23(4), ss. 570–582. doi:10.1111/poms.12043

Gummesson, E. & Grönroos, C. (2012). The emergence of the new service marketing: Nordic School perspectives. *Journal of Service Management*, 23(4), ss. 479–497.
doi:10.1108/09564231211260387

Hart, C., Heskett, J. & Sasser, W. (1990). The Profitable Art of Service Recovery. *Harvard Business Review*, 68(4), ss. 148–156

Hocutt, M.A., Bowers, M.R. & Donovan, D.T. (2006). The art of service recovery: fact or fiction? *Journal of Services Marketing*, 20(3), ss. 199–207. doi:10.1108/08876040610665652

Jackson, B.B. (1985). Build customer relationships that last. *Harvard Business Review*, 63(6), ss. 120–128

Keaveney, S. (1995). Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study. *Journal of Marketing*, 59, ss. 71–82. doi:10.2307/1252074

Kotler, P. & Keller, K.L. (2016). *Marketing Management*. Harlow: Pearson Education Limited

Krishna, A., Dangayach, G.S. & Sharma, S. (2014). Service Recovery Paradox: The Success Parameters. *Global Business Review*, 15(2), ss. 263–277. doi:10.1177/0972150914523567

Levy, S.E., Duan, W. & Boo, S. (2013). An Analysis of One-Star Online Reviews and Responses in the Washington, D.C., Lodging Market. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), ss. 49–63. doi:10.1177/1938965512464513

Limbrick, D. (1993). A trivial pursuit? *Managing Service Quality: An International Journal*, 3(3), ss. 39–42. doi:10.1108/EUM0000000003169

Magnini, V.P., Ford, J.B., Markowski, E.P. & Honeycutt Jr, E.D. (2007). The service recovery paradox: justifiable theory or smoldering myth? *Journal of Services Marketing*, 21(3), ss. 213–225. doi:10.1108/08876040710746561

de Matos, C.A., Henrique, J.L. & Alberto Vargas Rossi, C. (2007). Service Recovery Paradox: A Meta-Analysis. *Journal of Service Research*, 10(1), ss. 60–77. doi:10.1177/1094670507303012

Maxham J.G.I. & Netemeyer R.G. (2002). Modeling Customer Perceptions of Complaint Handling over Time: The Effects of Perceived Justice on Satisfaction and Intent. *Journal of Retailing*, 78(4), ss. 239–252

Michel, S. & Meuter, M.L. (2008). The service recovery paradox: true but overrated? *International Journal of Service Industry Management*, 19(4), ss. 441–457. doi:10.1108/09564230810891897

Nikbin, D., Ismail, I., Marimuthu, M. & Salarzahi, H. (2012). The Relationship of Service Failure Attributions, Service Recovery Justice and Recovery Satisfaction in the Context of Airlines. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 12(3), ss. 232–254. doi:10.1080/15022250.2012.724923

Ok, C., Back, K.-J. & Shanklin, C.W. (2005). Modeling roles of service recovery strategy: A relationship-focused view. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 29(4), ss. 484–507.
doi:10.1177/1096348005276935

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, ss. 41–50.
doi:10.2307/1251430

Pitt, L.F. & Jeantrout, B. (1994). Management of Customer Expectations in Service Firms: A Study and a Checklist. *The Service Industries Journal*, 14(2), ss. 170–189.
doi:10.1080/02642069400000021

Presi, C., Saridakis, C. & Hartmans, S. (2014). User-generated content behaviour of the dissatisfied service customer. *European Journal of Marketing*, 48(9/10), ss. 1600–1625.
doi:10.1108/EJM-07-2012-0400

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur

Rhodes, J. (2018). Schedule padding: Is this why air travel is getting slower? *Which?*. 27 augusti.
Tillgänglig: <https://www.which.co.uk/news/2018/08/are-airlines-padding-flight-times-so-theyre-never-late/> [2019-01-05]

Rienecker, L. & Stray Jørgensen, P. (2014). *Att skriva en bra uppsats*. Stockholm: Liber AB

Schaefer, T. & Schamari, J. (2015). Service Recovery via Social Media: The Social Influence Effects of Virtual Presence. *Journal of Service Research*, 19(2), ss. 192–208.
doi:10.1177/1094670515606064

Schumacher, S. & Komppula, R. (2016). A case study on service recovery: Frontline employees' perspectives and the role of empowerment. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 7(2), ss. 117–127. doi:10.1515/ejthr-2016-0014

Shostack, G.L. (1977). Breaking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing*, 41, ss. 73–80. doi:10.2307/1250637

Smith, A.K. & Bolton, R.N. (1998). An Experimental Investigation of Service Failure and Recovery: Paradox or Peril? *Journal of Service Research*, 1(1), ss. 65–81. doi:10.1177/109467059800100106

Sonofmaxwell. (2009). *United Breaks Guitars*. [Video]. Tillgänglig: <https://www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo> [2019-01-05]

Sparks, B.A. & Bradley, G.L. (2017). A “Triple A” typology of responding to negative consumer-generated online reviews. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 41(6), ss. 719–745. doi:10.1177/1096348014538052

Spreng, R.A., Harrell, G.D. & Mackoy, R.D. (1995). Service Recovery: Impact on Satisfaction and intentions. *Journal of Services Marketing*, 9(1), ss. 15–23. doi:10.1108/08876049510079853

Stockholms Universitet (2015). *Guiden – Praktiska anvisningar för uppsatsens delar*. Tillgänglig: https://www.edu.su.se/polopoly_fs/1.243084.1437746158!/menu/standard/file/Guiden%20-%20Praktiska%20anvisningar%20f%C3%B6r%20uppsatsens%20delar.pdf [2019-01-05]

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

Tax, S.S., Brown, S.W. & Chandrashekar, M. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 62, ss. 60–76. doi:10.1.1.582.5938

Vargo, S. & Lusch, R. (2004). The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-based, Manufacturing model. *Journal of Service Research*, 6(4), ss. 324–335. doi:10.1177/1094670503262946

Wile, R. (2017). Here's How Much United Airlines Stock Tanked This Week. *Time*. 14 april. Tillgänglig: <http://time.com/money/4739880/united-airlines-fiasco-overbooked-passenger-dragged-stock-price-value/> [2019-01-05]

Wilson, A., Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. & Gremler, D.D. (2016). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Maidenhead: McGraw-Hill Higher Education