

Butikschefsprogrammet

Examensarbete 15hp (B-nivå), vt 2008

Klagomålshantering

– Med inriktning på butiker som tillhandahåller högengagemangsprodukter

Studieort: Alingsås
Studiegrupp: Grupp 2
Författare: Sussy Lindqvist
Malin Gustafson
Examinator: Marianne Kullenwall
Handledare: Lotten Svensson

Sammanfattning

Idag råder en hård konkurrens mellan butiker, vilket medför att kundvård är en viktig del av butiksdriften. Den här uppsatsen handlar om klagomålshantering, som är en del av kundvården. Syftet är att undersöka hur butiker med ett sortiment av högengagemangsprodukter hanterar klagomål, se om butikscheferna förstår vikten av en god klagomålshantering och om det går att effektivisera hanteringen. För att ta fram information om hur klagomålshantering fungerar i butiker, har sex stycken butikschefer intervjuats, där resultaten visar att hantering av klagomål sker på ett snarlikt sätt i samtliga butiker. Genom att butiker inser vikten av den information som klagomål inbringar, kan de förbättra sin verksamhet, vilket genererar i nöjdare kunder och förhoppningsvis en ökad intäkt.

För att lyckas med en bra klagomålshantering, krävs det att alla i verksamheten engagerar sig och har goda kunskaper om hur klagande kunder ska bemötas på bästa sätt. Eftersom utbudet är stort på marknaden, finns det möjligheter för kunderna att välja bort en butik om de upplever missnöje, vilket gör det ännu viktigare att förstå varför klagomål måste hanteras på ett sätt som tillfredställer kunden. Det är betydelsefullt att göra det enkelt och bekvämt för kunden att framföra sina klagomål och att butiken jobbar med att uppmuntra sina kunder till att klaga, då verksamheten kan förbättras. Om en kund klagat finns det med all säkerhet flera kunder som upplever samma problem, men som kanske inte orkar eller känner sig bekväma med att framföra missnöjet, utan väljer att byta butik istället. Detta medför att butiken aldrig får någon chans att återställa missnöjet.

Lojala kunder har en tendens att klaga oftare än andra kunder, vilket beror på att de vill eller tror att deras klagomål kan förändra deras nuvarande situation. Därför är det också viktigt för butiker att jobba med att skaffa sig lojala kunder, som kan komma med goda råd och tips genom sina klagomål, vilket bidrar till att verksamheten sakta men säkert kommer närmare kundernas önskan om den perfekta butiken.

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	3
1.1	Bakgrund och problemställning	3
1.2	Problemformulering	5
1.3	Uppsatsens syfte	5
1.4	Perspektiv och avgränsningar.....	6
1.5	Undersökningen	6
1.5.1	Begrepp	6
1.6	Uppsatsens disposition	7
2	Teoretisk referensram.....	9
2.1	Kundvård.....	9
2.2	Hirschmans ramverk, EVL.....	10
2.2.1	Exit	10
2.2.2	Voice	11
2.2.3	Loyalty	11
2.3	Klagomål.....	12
2.4	Klagomålsprocess.....	14
2.4.1	Kunders beteende	14
2.4.2	Word of mouth	14
2.5	Klagomålshantering	15
3	Metod	16
3.1	Val av undersökningsutformning	16
3.2	Val av undersökning.....	16
3.2.1	Datainsamlingsmetod	17
3.2.2	Undersökningsenhet.....	17
3.2.3	Kritisk granskning av undersökningsmetoden	18
3.2.4	Analys.....	19
3.2.5	Slutsats	19
3.3	Val av litteratur.....	20
4	Empiri.....	21
4.1	Kundvård.....	21

4.2	Klagomål	24
4.3	Klagomålsprocessen.....	26
4.4	Klagomålshanteringen.....	27
5	Analys.....	30
5.1	Kundvård.....	30
5.2	Klagomål	34
5.3	Hirschmans ramverk/Klagomålsprocessen	35
5.4	Klagomålshantering	37
6	Slutsats	40
7	Diskussion och rekommendationer	42
8	Referenslista	
8.1	Publicerade källor.....	
8.2	Opublicerade källor	
9	Appendix och Bilagor	

1 Inledning

Nedan följer det arbete som ska ge läsaren en djupare förståelse för hur klagomålshantering fungerar i butikerna och vad deras syfte är med hanteringen. Arbete ska ge svar på frågan hur klagomålshanteringen sker i butiker och hur denna hantering kan effektiviseras.

1.1 Bakgrund och problemställning

Hårdnande konkurrens har varit en viktig faktor i marknadsföringssammanhang under hela efterkrigstiden, men idag är konkurrensen om kunderna hårdare än någonsin och kundfokuseringen har förstärkts¹. Handelns expansion och förändrad konsumtion medför ytterligare press av butikers differentiering på marknaden.

Det höga antalet butiker har gjort att konkurrensen är stor och butikerna måste jobba med att utmärka sig för att behålla och utveckla sin position på marknaden, så att just deras butik uppmärksammas av kunderna. I en allt hårdnande konkurrens är det viktigt att se över butikens kostnader och intäkter, ett sätt att påverka dessa, kan vara att ha en genomtänkt strategi för klagomålshanteringen. Missnöjda kunder och klagomålshanteringen är en kostnad då det krävs tid och personal i hanteringen av klagomålen, men genom att hantera klagomål på ett genomtänkt sätt skapas även intäkter i form av nöjda återkommande kunder. Om butikerna däremot misslyckas med sin hantering av klagomålen kan det generera i minskade intäkter på grund av att kunderna väljer bort butiken.

Under 70 – talet började kunden uppmärksammas på ett meningsfullt sätt, vilket har medfört att kundens klagomål idag är ett av de viktigaste sätten för att kommunicera direkt med kunden². Klagomålsbeteendet, det vill säga kunders beteende från det att ett missnöje har uppstått studerades av bland annat Hirschman. Han har grundat teorin Exit, Voice and Loyalty (EVL), som är utformad för företag som producerar och säljer varor/tjänster till konsumenter³. Enligt Hirschman har kunder två val då missnöje uppstår, antingen kan de framföra sitt

¹ Kahn, A. 1995 s.35

² Barlow, J & Möller, C 1977 s.12

³ Hirschman, A. 1972 s.17-18

missnöje till butiken eller byta till en annan butik⁴. Att kunder byter butik är det dominerande reaktionssättet på en konkurrerande marknad⁵, detta medför att butikerna måste jobba effektivt med att uppmuntra sina kunder till att klaga och göra det enkelt för dem att framföra sina klagomål. Kunder som väljer att framföra sina klagomål, ger butiken en chans att tillrättalägga felet och målet är ofta att driva igenom en förbättring⁶. Butiker som jobbar med att skapa lojala kunder ökar chansen till att kunder framför sina klagomål⁷ och därigenom har de skapat sig en möjlighet till att förbättra sin verksamhet.

Är det möjligt att påverka butikens kostnader och intäkter genom att jobba med klagomålshantering på ett effektivt sätt och hur ska butikerna i så fall jobba för att lyckas? Kan en prioritering av klagomålshanteringen generera större intäkter genom positiv word of mouth? Att ha genomtänkta strategier med konkreta mallar för hur klagomålshanteringen ska ske⁸ i samband med utbildning och kompetensutveckling är viktigt⁹. En utarbetad strategi för hanteringen av klagomål skulle kunna användas av butikschefen för att generera nöjdare kunder, som i sin tur kan påverka intäkterna positivt. Vidare skulle en dokumentation av klagomålen kunna förebygga eller eliminera vissa klagomål. Detta arbete skulle kunna påverka butikens kostnader negativt då dokumentation är tidskrävande men i längden genererar detta ökade intäkter, genom förbättrad verksamhet efter kundens önskemål samt ökat antal återkommande kunder.

Klagomål bör tas på allvar och betraktas som en värdefull informationskälla eftersom dagens kunder ofta är väl insatta i konkurrenssituationen¹⁰. Det är angeläget att dagens chefer inser vikten av den upplysningen som missnöjda och klagande kunder medför, att butiken faktiskt kan lära sig något av kundens missnöje. En klagande kund kan tillföra information som genererar ett positivt värde till butiken, medan en kund som i tysthet väljer bort butiken kan sprida negativ word of mouth. Det är viktigt att betrakta varje klagande kund som en tillgång för butiken och agera professionellt, samt se missnöjet som en möjlighet till att förbättra

⁴ Hirschman, A. 1972 s.17-18

⁵ Hirschman, A. 1972 s.39-42

⁶ Hirschman, A. 1972 s.33-35

⁷ Hirschman, A. 1972 s.79

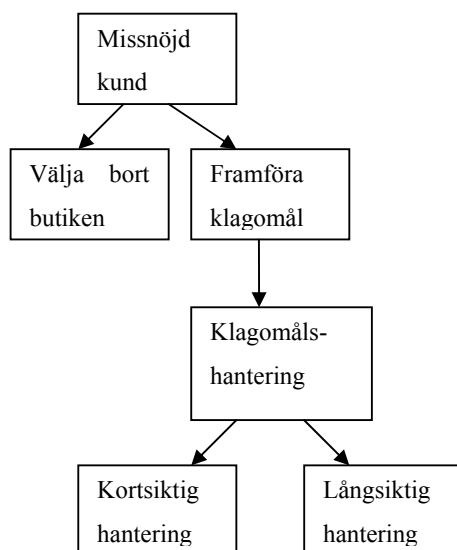
⁸ Nyström, J.& Wallén, M 2002 s.61

⁹ Nyström, J.& Wallén, M 2002 s.11

¹⁰ Härnqvist, L. 1995 s.197

verksamheten. Vi menar att det finns en risk att klagande kunder uppfattas som ett problem där lösningen endast handlar om att tillfredställa kunden just för stunden.

Nedanstående figur visar möjliga val hos en missnöjd kund, samt olika strategier för klagomålshanteringen. Där en kortsiktig hantering endast innebär att den missnöjda kunden som väljer att framföra sitt klagomål till butiken får problemet tillrättalagt. Medan en långsiktig hantering även omfattar dokumentation samt uppföljning av denna, som skulle kunna generera till en förbättrad butiksverksamhet.



Gustafson, M. & Lindqvist, S (2008)

1.2 Problemformulering

På vilket sätt hanteras klagomål i butiker, väljer butiker att hantera klagomål på ett sätt som gör kunder nöjda för stunden eller finns det en mer långsiktigt strategi för klagomålshanteringen? Kan hanteringen utformas på ett sätt som gör att informationen används effektivt i verksamheten?

1.3 Uppsatsens syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur butiker hanterar klagomål. Vi vill fördjupa oss i butikens hantering av klagomålsprocessen genom att undersöka vilka strategier butikerna har etablerat i klagomålsförfarandet, samt vad butikerna vill uppnå med klagomålshanteringen.

Utifrån undersökningen vill vi se om butikerna använder informationen som kunder lämnar i samband med missnöje och klagomål. Kan den faktiska information som klagomålen inbringar vara värdefull för butikerna i ett vidare perspektiv?

1.4 Perspektiv och avgränsningar

Klagomålshantering är ett brett ämne, vilket har gjort att vi avgränsat oss till att undersöka hur klagomålshantering sker i butiker som säljer produkter. Ämnet är intressant då klagomål är något som finns och som alltid kommer att finnas, intressant är om information från missnöjda kunder kan användas för att förbättra butiksverksamheten. Vi har valt att undersöka butiker i Alingsås som erbjuder ett sortiment av högengagemangsprodukter, då vi tror att kunder har större benägenhet att klaga vid missnöje av denna typ av produkt.

1.5 Undersökningen

Vi har valt den kvalitativa metoden för undersökningen, öppna individuella intervjuer med sex stycken slumpmässigt utvalda butikschefer i Alingsås genomfördes, med syfte att få en klarhet i hur klagomål hanteras. Butikerna som valts ut erbjuder ett sortiment av högengagemangsprodukter, vilket vi tror har en högre klagomålsfrekvens än lågengagemangsprodukter.

Relevant teori inom ämnet klagomålshantering kommer att användas och Hirschmans teori Exit, Voice and Loyalty kommer att utgöra stommen för uppsatsen. Enligt denna teori har kunder alltid ett val då de upplever missnöje, antingen kan de uttrycka sitt missnöje till butiken eller vara tysta. Vilket val som görs kan bero på hur kunden upplever butikens inställning till klagomålshantering, samt vilken lojalitetsgrad kunden har till butiken.

1.5.1 Begrepp

Högengagemangsprodukter – Produkter som engagerar konsumenter på grund av att de i regel är dyrare eller inger status. Konsumenter söker ofta aktivt information om dessa

produkter för att hitta rätt, beslutsprocessen är komplex¹¹. Vad som är en högengagemangsprodukt kan variera mellan individer.

Klagomål – Är en reaktion av upplevt missnöje, där kunden väljer att framföra missnöjet på något sätt¹².

Klagomålsprocessen – Den process som kunden går igenom vid missnöje.

Klagomålsbeteende – En del av klagomålsprocessen, det beteende som en klagande kunden uppvisar vid missnöje.

Klagomålshantering – Den process som butiken vidtar vid behandling av klagomål som inkommer till butiken från missnöjd kund¹³.

Kundvård/marknadsvård – Innebär att bygga upp en relation till kunden och vårda denna relation väl¹⁴. Kund i detta sammanhang, är de som handlar av butikens sortiment.

Missnöje – En upplevd känsla av att någonting kunde vara bättre¹⁵. Det som uppstår när kundens förväntningar inte motsvaras i samband med butiksbesöket eller i köppplevelsen.

Word of mouth – Uppstår då personer pratar om en upplevelse de varit med om, positiv eller negativ, det kan handla om en produkt, butik och så vidare¹⁶. Denna typ av informationsspridning har en effektiv inverkan på motparten, då informationen upplevs som pålitlig.

1.6 Uppsatsens disposition

Uppsatsen inleds med en sammanfattning som leder läsaren in på ämnet klagomålshantering och informerar även om vad arbetet kommer att generera till läsaren. Därefter följer kapitel ett, som beskriver arbetets problemformulering och dess syfte. Kapitel två förmedlar relevanta teorier och metoder som används i arbetet för att analysera och komma fram till en betydelsefull slutsats. Kapitel tre, metod, informerar om hur uppsatsen arbetats fram och vilka metoder som använts för att ta fram relevant information. Därefter följer empirin, vilket motsvarar kapitel fyra och är en sammanställning av de djupintervjuer som genomförts med sex butikschefer i Alingsås.

¹¹ Albertsson, S. & Lundqvist, O 1997 s.43

¹² Barlow, J. & Möller, C. 1997 s.21-23

¹³ Echeverri, P. & Edvardsson, B. 2002 s.7

¹⁴ Nyström, J. & Wallén, M. 2002 s.64-65

¹⁵ Ne, 2008

¹⁶ Barlow, J. & Möller, C. 1997 s.45-50

Den teoretiska referensramen och empirin har bearbetats och analyserats, vilket har genererat i kapitel fem, analys. Kapitel sex omfattar slutsats och framförs uppsatsens slutsatser samt besvarar problemformulering. Diskussion och rekommendationer framförs i kapitel sju, vidare följer kapitel åtta som informerar om den litteratur som studerats under arbetets gång. Sist i arbetet kan läsaren ta del av det material som används vid intervjuerna av butikscheferna.

2 Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen innehåller relevant teori som ligger till grunden för uppsatsen och huvudrubrikerna är kundvård, Hrischmans ramverk, klagomål, klagomålsprocessen samt klagomålshantering.

2.1 Kundvård

Idag har verksamheter större kundfokus¹⁷, att skapa nöjda kunder är ett primärt mål¹⁸ och en hängiven kund uppnås bara om butiken visar intresse i kundrelationen¹⁹. Ett engagemang som ger återkommande kunder kan stärka kundlojaliteten²⁰. Kundtillfredställelse är en bedömning, ett tillstånd i kundens huvud och handlar om något som kunden upplever²¹.

Nöjdhet utgår ifrån kundens förväntningar och är mycket varierande, säljarens uppgift är att definiera dessa förväntningar och sedan försöka uppfylla dem²². Kundvård, även kallat marknadsvård handlar om att bygga upp en hållbar relation till befintliga kunder och en relation betyder alltid upptäckta framtidsmöjligheter²³. Att skapa kundvård handlar om att identifiera och tillfredställa kundens behov, att professionellt bemöta kundens förväntningar²⁴. Kundvård av existerande kunder är betydelsefullt och att tappa en kund är en förlust i dubbel bemärkelse²⁵. Utöver minskade intäkter är processen att sälja till en ny kund kostsam²⁶, enligt beräkningar är det fem till tio gånger dyrare att attrahera nya kunder än att försöka behålla befintliga²⁷. Det är angeläget att företaget inser att det finns ett stort ekonomiskt värde i

¹⁷ Söderlund, M. 2000 s.11

¹⁸ Nyström, J.& Wallén, M. 2002 s.64-65

¹⁹ Echeverri, P. & Edvardsson, B. 2002 s.194-196

²⁰ Ibid

²¹ Söderlund, M. 2000 s. 37-38

²² Nyström, J.& Wallén, M. 2002 s.64-65

²³ Ibid

²⁴ Echeverri, P. & Edvardsson, B. 2002 s.194-196

²⁵ Härnqvist, L. 1995 s.197

²⁶ Ibid

²⁷ Echeverri, P. & Edvardsson, B. 2002 s.194-196

befintliga kunder²⁸ då kunderna i sin tur objektivt rekommenderar butiken till vänner och bekanta helt kostnadsfritt²⁹. Att se varje kund som en marknadsförare och medvetengöra fördelarna hos butiken genom tillrättaläggande av missförstånd, samt att belöna kundtrohet ökar berömmande omdöme om butiken³⁰.

2.2 Hirschmans ramverk, EVL

Nationalekonomen Albert O Hirschman, grundade teorin Exit, Voice and Loyalty (EVL) under 70-talet³¹. Teorin är utformad för företag som producerar och säljer varor/tjänster till konsumenter³². Grundtanken med teorin är, att om en kvalitetsförsämring av produkter/tjänster uppstår får företaget information om detta genom två sätt, antingen slutar kunderna att konsumera produkten/tjänsten hos företaget eller så klagar den missnöjda kunden direkt till företaget³³. Exit medför att kunderna väljer bort företags produkter/tjänster och är det dominerande reaktionssättet på en konkurrerande marknad³⁴.

2.2.1 Exit

Väljs alternativet Exit innebär detta att kunden slutar konsumera företagets produkter/tjänster. Detta resulterar i minskade intäkter och antal handlande kunder, vilket medför att företaget måste sätta in åtgärder för att finna och korrigera bristerna. Företag reagerar dock inte förrän intäktsminskningen antagit en viss storlek och har minskningen av intäkterna blivit allt för stora hotas företaget istället att gå i konkurs innan någon åtgärd hunnit verka. Företag kan undgå att märka intäktsminskningen trots att kunder väljer att lämna företaget, om de kontinuerligt skaffar sig nya kunder.³⁵

²⁸ Härnqvist, L. 1995 s.197

²⁹ Härnqvist, L 1994 s.134

³⁰ Ibid

³¹ Hirschman, A. 1972 s.8-12

³² Hirschman, A. 1972 s.17-18

³³ Ibid

³⁴ Hirschman, A. 1972 s.39-42

³⁵ Hirschman, A. 1972 s.33-35

2.2.2 Voice

Väljer kunderna Voice uttrycker de sitt missnöje direkt till företaget, vilket ger företaget en chans att åtgärda det fel som uppstått. Kunderna kan välja att uttrycka sitt missnöje för att sedan lämna företaget men oftast vill konsumenterna genom att uttrycka sig, driva igenom en förbättring. Väljer kunderna däremot att lämna företaget direkt så har de ingen möjlighet att uttrycka sitt missnöje.³⁶

Finns möjligheten att välja andra inköpsställen är sannolikheten stor att kunden inte kommer att klaga utan helt enkelt väljer bort butiken³⁷. Existerar inte andra valmöjligheter ökar chanserna till att kunden kommer att uttrycka sitt missnöje³⁸. Råder det monopol finns ingen valmöjlighet, kunden ”tvingas” handla i samma butik trots sitt missnöje³⁹.

Att klaga vid missnöje är vanligt då inte många alternativa varor/tjänster finns på marknaden. För att kunderna ska framföra sitt klagomål måste de vara övertygade om att deras kritik ger en effekt. En kund som framför sitt klagomål gör detta till en kostnad av tid och pengar för att åstadkomma en förbättring. Kostnaden blir betydligt lägre om kunden väljer alternativet Exit, detta alternativ väljs ofta vid billiga förbrukningsvaror. Kostnaden för att klaga överstiger oftast värdet av den förväntade nyttan av produkten/tjänsten. Det är viktigt för företagen att jobba med att skapa nya kanaler där kunderna kan framföra sina klagomål.⁴⁰

2.2.3 Loyalty

Sannolikheten att kunder uttrycker sitt missnöje grundar sig i två saker. Handlar kunderna i samma butik lär de känna personalen, utvecklar en relation och känner sig tryggare i att uttrycka missnöje. Det andra motivet är att det inte finns någon annan butik att välja, vilket medför att om kunderna vill förändra så måste de protestera.⁴¹

³⁶ Hirschman, A. 1972 s.39-42

³⁷ Hirschman, A. 1972 s.77

³⁸ Ibid

³⁹ Hirschman, A. 1972 s.39-42

⁴⁰ Hirschman, A. 1972 s.43-50

⁴¹ Hirschman, A. 1972 s.77

I många organisationer framträder Vociet starkast eftersom det är vanligare att uttrycka missnöje då individen har en starkare relation till sin arbetsplats. I affärsföretag med konkurrens förekommer synnerligen lite Vociet och företag som presterar dåligt riskerar att förlora kunderna till sina konkurrenter.⁴²

Villkor som gör att Exit och Vociet kan samexistera förklaras med hjälp av begreppet Loyalty. Finns lojalitet minskar sannolikt Exit samtidigt utökas möjlighet till Vociet. Kundens villighet att framföra sitt missnöje framför att lämna butiken och kundens uppfattning om sin förmåga att påverka butiken, är de två främsta faktorerna som avgör i vilken utsträckning Vociet kommer att användas. Loyalty minimerar Exit och aktiverar Vociet vilket kan förhindra att kvalitetsmedvetna kunder drar sig tillbaka, kunden väljer att framföra sitt klagomål framför att avsluta sin relation med företaget. Loyalty medför att kunden stannar längre än vad den annars skulle göra, med en förväntning om att en förbättring inträffar.⁴³

Lojalitet kan fördröja Exit, men lojaliteten baseras på möjligheten till just Exit. Även för den mest lojala kunden är medvetenheten om valet att lämna butiken betydelsefullt och fungerar som ett underbyggt hot vilket förstärker effekterna av Vociet. Hotet om Exit görs ofta av den lojala kunden, det vill säga den kund som är engagerad, som uttrycker sitt missnöje oavsett kostnad innan beslut tas om att lämna butiken.⁴⁴

2.3 Klagomål

Klagomål uppstår då en kunds förväntningar inte uppfylls, uttrycker kunden sitt klagomål ges företaget en möjlighet att tillrättalägga felet⁴⁵. Många företag uppfattar klagomål som ett misslyckande, men de kundorienterade företagen ser klagomålen som en möjlighet och välkomnar klagomål för att kunna förbättra sin verksamhet⁴⁶. Att framföra ett klagomål ska inte kännas jobbigt för kunden för då finns risken att kunden istället väljer bort butiken⁴⁷. Att

⁴² Hirschman, A. 1972 s.77

⁴³ Hirschman, A. 1972 s.78-87

⁴⁴ Ibid

⁴⁵ Barlow, J. & Möller, C. 1997 s.21-23

⁴⁶ Echeverri, P. & Edvardsson, B. 2002 s.483

⁴⁷ Ibid

ge kunderna rätt lönar trots att kunden är orsaken till problemet⁴⁸. Det finns en tumregel som säger att 80 procent av butikens alla klagomål är berättigade, vilket medför att det inte lönar sig att utreda vem som är orsak till att felet uppstått⁴⁹. När ett företag visar sin välvilja genom att tillrättalägga det som orsakat missnöje visar företaget på kvalitet i bemötandet⁵⁰. Varje kund vill känna sig betydelsefull och ett företag som har omtanke om varje enskild individ ökar chanserna till att få en trogen kund⁵¹.

Klagomål bör ses som en tjänst från kundens sida, att ta sig tid att klaga innebär att kunden har ett förtroende för butiken⁵². Missnöjda kunder kan ge butiken information om hur de kan förbättra sin kvalitet, vilket medför att butiker bör uppmuntra sina kunder att klaga⁵³. TRAP, Technical Assistance Research Programs, är en forskningsgrupp som har kommit fram till att de lojala kunderna är de som klagat⁵⁴. Klagat inte kunderna menar Theodor Levitt, professor vid Harvard Business School, att det är ett tecken på dåligt kundförhållande⁵⁵.

En missnöjd kund överväger om varan är värd besväret att klaga eller inte, här spelar varans inköpspris roll⁵⁶, andra skäl till att kunden inte framför sina klagomål kan vara tidspress eller att de tvivlar på att klagomålet har någon verkan⁵⁷. En amerikansk undersökning visar att endast en av 27 missnöjda kunder klagat, vilket innebär att för varje klagomål som butiken får in finns det 26 andra kunder som tycker likadant⁵⁸. En kund som får ett klagomål erkänt och snabbt tillrättalagt uppskattar effektiviteten, vilket påverkar kundens välvilja till företaget⁵⁹.

⁴⁸ Echeverri, P. & Edvardsson, B. 2002 s.483

⁴⁹ Ibid

⁵⁰ Nyström, J. & Wallén, M 2002 s.69-72

⁵¹ Ibid

⁵² Barlow, J. & Möller, C. 1997 s.21-23

⁵³ Echeverri, P. & Edvardsson, B. 2002 s. 483

⁵⁴ Barlow, J. & Möller, C. 1997 s.54

⁵⁵ Kahn, A. 1995 s.98-100

⁵⁶ Barlow, J. & Möller, C. 1997 s.70

⁵⁷ Echeverri, P. & Edvardsson, B. 2002 s.483

⁵⁸ Kahn, A. 1995 s.98-100

⁵⁹ Nyström, J. & Wallén, M. 2002 s.69-72

2.4 Klagomålsprocess

En kund som känner missnöje över någonting har två valmöjligheter, antingen påtala sitt missnöje till butiken eller vara tyst, vilket medför att företaget inte kan åtgärda felet⁶⁰. Kunder kan uttrycka sitt missnöje till butiken genom att minska eller sluta konsumera i butiken, kunder kan även välja att handla hos en konkurrent⁶¹. Kundklagomål är en outnyttjad och lättillgänglig källa för att införskaffa kund- och marknadsinformation⁶², informationen är också oftast omöjlig att skaffa på något annat sätt, samtidigt som den utgör en liten kostnad för butiken⁶³. För att bemöta klagomål på ett tillfredställande sätt, krävs att personalen är utbildad, de ska kunna hantera livliga situationer och själva behålla lugnet⁶⁴, personalen bör ha befogenheter att fatta egna beslut kring klagomålen⁶⁵.

2.4.1 Kunders beteende

Rättelser av fel och försummelse vid ett kundmissnöje orsakar kostnader för butiken, det finns dessutom en drabbad kund med känslomässigt missnöje som oftast underskattas⁶⁶. En nöjd kund förmedlar möjligen sin belåtenhet till andra, medan en missnöjd kund har en benägenhet att snabbt sprida sin uppfattning inom betydligt större kretsar, vilket kan orsaka stor skada för företaget⁶⁷. Att satsa på att behålla befintliga kunder och få dem nöjda är viktigt, de pratar väl om butiken, är inte lika känslig för tillfälliga brister och bryr sig inte om konkurrenter⁶⁸.

2.4.2 Word of mouth

Negativ informationsspridning uppkommer lätt vid klagomål, som enligt kunden inte hanterats på rätt sätt, detta är svårt för företaget att hindra⁶⁹. Människor samtalar gärna med

⁶⁰ Barlow, J. & Möller, C. 1997 s.18

⁶¹ Echeverri, P & Edvardsson, B. 2002 s.483

⁶² Barlow, J. & Möller, C. 1997 s.18

⁶³ Barlow, J. & Möller, C. 1997 s.32-34

⁶⁴ Barlow, J. & Möller, C. 1997 s.108

⁶⁵ Kahn, A. 1995 s.98-100

⁶⁶ Nyström, J. & Wallén, M. 2002 s.69-72

⁶⁷ Ibid

⁶⁸ Echeverri, P & Edvardsson, B. 2002 s.194-196

⁶⁹ Barlow, J. & Möller, C. 1997 s.45-50

vänner och bekanta om sina negativa upplevelser, hellre än att diskutera de positiva⁷⁰. Undersökningar visar att kunder som blivit missnöjda berättar detta för tio till tolv personer, medan nöjda kunder berättar om sin upplevelse för sex till åtta personer⁷¹.

2.5 Klagomålshantering

Butiken kan skapa starka band till kunden⁷² och öka lönsamheten om klagomålen hanteras på ett bra sätt⁷³, detta beror på den psykologiska återgäldningsprincipen⁷⁴. Principen innebär att om butiken gör något för kunden, så återgäldas detta av kunden genom att till exempel handla mer eller prata positivt om butiken⁷⁵. Undersökningar visar att fler än fem procent byter leverantör vid dålig klagomålshantering⁷⁶, undersökningar har även visat att ungefär 95 procent av de missnöjda kunderna inte framför sina klagomål till butiken⁷⁷.

Att förlora kunder är en större kostnad för företaget än att rätta till de misstag som uppstått. Det lönar sig alltså för företag att uppmuntra till klagomål, men detta kräver också av företaget att kunden får professionell hjälp snabbt. Alla medarbetare i ett företag måste vara motiverade, ha befogenheter att hantera klagomål och inneha kompetens. Företag kan erbjuda sina kunder att framföra klagomål dygnet runt genom att ringa ett gratisnummer, förutsättningen är här att någon alltid svarar och kan erbjuda lösningar på problemet.⁷⁸

En kund som framför sitt klagomål förväntar sig att företaget lyssnar och löser problemet. Inom företaget bör det finnas normer uppställda om hur lång tid ett enklare kundproblem får ta. För ett kundorienterat företag är klagomålshanteringen en del av företagets utveckling, då det är kunderna som besitter erfarenheter och upplevelser.⁷⁹

⁷⁰ Barlow, J. & Möller, C. 1997 s.45-50

⁷¹ Echeverri, P. & Edvardsson, B. 2002 s. 484

⁷² Barlow, J. & Möller, C. 1997 s.30

⁷³ Kahn, A. 1995 s.98-100

⁷⁴ Barlow, J. & Möller, C. 1997 s.54

⁷⁵ Ibid

⁷⁶ Barlow, J. & Möller, C. 1997 s.36

⁷⁷ Echeverri, P. & Edvardsson, B. 2002 s.484

⁷⁸ Ibid

⁷⁹ Ibid

3 Metod

Metoden ger läsaren en uppfattning om olika val som gjorts under arbetets gång och varför. Här ges även information om hur intervjuerna genomförts, med vem och hur urvalen gjorts.

3.1 Val av undersökningsutformning

I uppsatsen har vi utgått ifrån den induktiva strategin, vilket innebär att gå från empiri till teori, information om verkligheten har samlats in med ett öppet sinne utan förväntningar⁸⁰. Valet av utformningen görs utifrån problemformuleringen och påverkar undersökningens giltighet och tillförlitlighet. För att komma fram till vilken utformning som är lämplig bör en klarhet i om studien är intensiv eller extensiv göras, förklarande eller beskrivande. Intensiv uppläggning betyder att undersökningen går på djupet och extensiv uppläggning innebär att undersökningen går på bredden⁸¹. Vi har valt en intensiv uppläggning på grund av att vi vill få en detaljerad bild över hur butiker hanterar klagomål.

3.2 Val av undersökning

Det finns två olika metoder för att samla in information, kvantitativ och kvalitativ metod⁸². Den kvantitativa metoden innebär insamling av data i form av tal och kvalitativ metod innebär insamling av data i form av ord⁸³. Vi har valt den kvalitativa metoden då intervju med ett antal butikschefers skulle genomföras. Den kvalitativa metoden är bra då detaljrik information ska samlas in⁸⁴, vilket det i vårt fall handlar om då syftet är att undersöka hur klagomålshanteringen sker ute i butiker. Metodvalet beror även på att vi ville att butikscheferna med egna ord skulle beskriva klagomålshanteringen i deras butik utan att vi påverkade svaren.

⁸⁰ Jacobsen D. 2002 s.35

⁸¹ Jacobsen D. 2002 s.91-93

⁸² Jacobsen D. 2002 s.135

⁸³ Ibid

⁸⁴ Jacobsen D. 2002 s.142

3.2.1 Datainsamlingsmetod

Det finns olika metoder för datainsamling, den kvalitativa ansatsen omfattar olika intervjumetoder som öppna individuella intervjuer, gruppintervjuer, observationer och dokumentundersökningar⁸⁵. En vanlig metod är öppna individuella intervjuer, denna metod är lämplig då få enheter ska undersökas⁸⁶. Vi valde öppna intervjuer och ett antal butikschefer intervjuades ansikte mot ansikte, detta innebär att intervjuare och den intervjuade möts⁸⁷. Inledningsvis fick butikscheferna prata fritt kring ett ämnesord och därefter svara på ett antal strukturerade frågor, detta för att se vad de intervjuade la betoningen på inom området och för att få raka svar.

Intervjuerna bandades som ett komplement till våra egna anteckningar för att underlätta analysen av materialet och för att inte missa någon viktig information. Det kan finnas nackdelar med att banda intervjuer då det kan medföra förändrat beteende hos intervjuobjekten som till exempel nervositet⁸⁸. Intervjuerna genomfördes i butikschefernas naturliga kontext, dels för att den intervjuade skulle känna sig bekväm i situationen och dels för att ge en tidsbesparing utifrån butikschefernas synvinkel. Varje intervju beräknades till en timma för att få fram så detaljerad information som möjligt. Tidsbegränsningen skulle göra att den intervjuade inte tappade fokuseringen, samtliga intervjuer visade sig dock ta 45 minuter. Butikerna kontaktades via telefon och varje butikschef valde själva lämplig tid då intervjun skulle genomföras för att uppnå ett optimalt resultat. Frågorna ställdes av en och samma intervjuare, detta för att samtliga intervjuer skulle genomföras på ett så likvärdigt sätt som möjligt. Betoningen på frågorna skulle vara densamma och butikscheferna skulle ges likvärdiga förutsättningar att svara på frågorna, detta medför att intervjumaterialet blir mer tillförlitligt.

3.2.2 Undersökningsenhet

Då vi valt öppna individuell intervjuer måste vi begränsa antalet enheter, på grund av att insamlingsmetod är tidskrävande⁸⁹. Vi har valt att intervju sex butikschefer, ett antal som vi

⁸⁵ Jacobsen D. 2002 s.159-160

⁸⁶ Ibid

⁸⁷ Jacobsen D. 2002 s.161

⁸⁸ Jacobsen D. 2002 s.184

⁸⁹ Jacobsen D. 2002 s.196

tror är representativt för vårt ändamål. Att vi valt butikschefer beror dels på att de har huvudansvaret för butiken och innehar relevant information, men valet beror även på att de jobbar i butiken och möter kunder.

Vi har valt att avgränsa vår undersökning av klagomålshantering till butiker som säljer högengagemangsprodukter i Alingsås stadskärna. Därför att vi tror att hanteringen ser olika ut beroende på om det är hög- respektive lågengagemangsprodukter och att människor är mer benägna att framföra sitt eventuella missnöje då större engagemang lagts ner på inköpet. Vi kontaktade kommunen för att få fram butiksunderlaget vilket skulle skickas via mejl till oss, materialet nådde aldrig fram trots påstötningar. På Alingsås kommuns hemsida fann vi istället en detaljerad lista över butiker i Alingsås och valde själva bort tjänsteföretag, samt butiker som inte innefattas av stadskärnan. Att vi begränsat oss till Alingsås och dess statskärna beror på närheten utifrån vår egen position, samt för att minska antalet möjliga enheter i urvalet. Vi har medvetet valt att inte fokusera på en specifik bransch då vi tror att branschen inte påverkar hur klagomål hanteras i butiken.

Efter att urvalet gjorts till butikschefer som driver butik i Alingsås statskärna, med ett sortiment av högengagemangsprodukter återstod ett antal butiker. Av dessa butiker har vi dragit sex stycken slumpmässigt, vilka representerar de sex butikschefer som intervjuades. Vi valde slumpmässigt urval då vår lokalkännedom är begränsad. Resultatet av utlottningen gav ett antal butiker där några föll bort på grund av att butikscheferna avböjde att delta och dessa ersattes genom en ny utlottning.

3.2.3 Kritisk granskning av undersökningsmetoden

Vår begränsning av undersökningen till Alingsås kan ha medfört att svaren speglas av en affärsanda där övervägande respondenter representerar en butik som gått i generationer. Butikscheferna är uppväxta i butikerna och har en lång erfarenhet samtidigt som tidigare generationers åsikter lever kvar, detta kan medföra att deras bakgrund ser annorlunda ut än butikschefer som rekryteras externt. När det gäller det slumpmässiga urvalet av respondenter i Alingsås kan villigheten till deltagandet ha påverkats av om de är partnerbutiker till Butikschefsprogrammet eller inte. Undersökningen kan ha påverkats av respondentens intervjumiljö, så kallade intervjuareffekter, då butikscheferna intervjuades på respektive enhet och yttre faktorer kan ha inverkat på resultatet, som till exempel ringande telefoner. En

följdverkan av att använda öppna individuella intervjuer kan vara att inkommande information blir konstlad i jämförelse med om vi gjort observationer, som i högre grad visar vad som händer i verkligheten.

3.2.4 Analys

Den insamlade informationen måste reduceras och struktureras för att göra texten överskådlig. Detta arbete kan ske i tre steg, först ska en beskrivning sammanställas där informationen redogörs detaljerat⁹⁰. Därefter ska en systematisering och kategorisering göras av informationen för att kunna förmedla texten till andra⁹¹. Slutligen ska informationen tolkas⁹². Materialet från intervjuerna dokumenterades och det fullständiga intervjumaterial finns i en extra bilaga. Vidare omformulerades materialet till empiri som sedan tillsammans med teorin analyserades.

3.2.5 Slutsats

Slutsatsen bör granskas kritiskt för att bedöma dess giltighet och tillförlitlighet, giltighet kan delas in i intern och extern.⁹³

- Intern giltighet – Har vi tillhandahållit det som var tänkt?
- Extern giltighet – Kan det som framkommit generaliseras?
- Tillförlitlighet – Går det att lita på den insamlade informationen?

Vår bedömning är att uppsatsen har intern giltighet då vi har fått fram hur ett antal butiker jobbar med klagomålshantering, vilket var syftet med undersökningen. Genom den insamlade informationen kan vi konstatera att butikerna har visioner om hur klagomålshanteringen ska ske men att de saknar strategier för att nå visionerna, samt att de inte ser nyttan med vad informationen ska tillföra verksamheten. Vi anser inte att uppsatsen har extern giltighet eftersom vi begränsat oss till en liten stad som Alingsås, resultatet hade sannolikt blivit annorlunda om undersökningen gjorts i en stor stad med större butiker, de få antal respondenter som medverkat påverkar också generaliseringen. Bandningen av intervjuerna

⁹⁰Jacobsen D. 2002 s.215-217

⁹¹ Ibid

⁹² Ibid

⁹³ Jacobsen D. 2002 s.255-256

kan ha påverkat tillförlitligheten, liksom intervjuarens eventuella inlägg vid upplevd osäkerhet hos respondenten.

3.3 Val av litteratur

Litteratur söktes genom kedjesökning, vilket innebär att en text leder till en annan genom att titta i referenserna och söka vidare utifrån dessa⁹⁴. Vi började med att söka via Internet i Sveriges bibliotekskatalog efter relevant litteratur om klagomålshantering, men detta gav ett vagt resultat. Därför provade vi istället att söka på ämnesordet klagomål bland svenska uppsatser och i Libris databas, vilket genererade ett stort urval av uppsatser. Genom att läsa uppsatsers sammanfattning kunde vi skapa oss en uppfattning om dess relevans och använda referenslistan för att söka oss vidare inom området och hitta väsentligt litteratur. Den litteratur som verkade relevant söktes sedan upp hos biblioteket och det som inte fanns tillgängligt beställdes.

⁹⁴ Rienecker, L. & Jörgensen, P. 2004 s.119

4 Empiri

Empirin är en sammanställning av de djupintervjuer som gjorts med butikscheferna i sex butiker i Alingsås stadskärna, samtliga butiker tillhandahåller ett sortiment av högengagemangsprodukter och övervägande butiker tillhör en kedja. Medverkande butiker är verksamma inom branscherna kläder och skor, glas och porslin, telefoniteknik, interiörer samt möbler. Samtliga butikschefer har lång erfarenhet av ledarskap inom sitt verksamhetsområde och flertalet av butikerna har gått från generation till generation och funnits på orten i många år.

4.1 Kundvård

När de anställda löser kunders problem skapas en bild av företaget där butikernas grundläggande syfte är att göra missnöjda kunder nöjda. ”Vi vill att kunden ska känna sig nöjd när den går hem” säger en av butikscheferna. De anställda försöker att vända reklamationen till något positivt, det ska vara smidigt att reklamera en produkt, kunden ska få snabba, klara besked samtidigt som fastställandet bör vara rättvist. Direktkontakten med anställda skapar en grundtrygghet och ett professionellt bemötande blir avgörande för om kunden känner sig bekväm i situationen. Det gäller att se problemet ur kundens synvinkel och tillsammans hitta en tillfredställande lösning. Hög servicegrad innebär också att hjälpa kunder som inte är nöjda, även om produkten inte är inhandlad i butiken. En butikschef anser att konkurrens är bra då det medför extra ansträngningar för att behålla befintliga kunder, samtidigt innebär det att missnöjda kunder som väljer att lämna butiken kan återvända efter att ha provat konkurrenterna.

Att skapa nöjda kunder som återvänder är väsentligt för samtliga butiker, ändå händer det att butikerna förlorar kunder på grund av missnöje. Flera butikschefer säger att de funderar över situationen som orsakar kundförluster och alla menar att det inte känns bra när kunder är missnöjda. Ingen av butikscheferna har räknat på hur mycket förlorade kunder kostar butiken, någon nämner att en nöjd kund berättar för fyra andra medan en missnöjd kund berättar det för tjugo och alla butikscheferna är väl medvetna om att det är dyrare att skaffa nya kunder än att behålla befintliga. Det är lätt att mista en kund och avsevärt svårare att skaffa en ny, vilket medför att det är viktigt att ta tillvara på kunder som butiken redan har. Även om butikerna

försöker att hjälpa missnöjda kunder på bästa sätt så uppstår det ibland konflikter där kunden blir oerhört upprörd, butiken riskerar då att mista kunden. I sådana situationer, när de inser att en kund just gått förlorad, funderar både chefer och övriga personalen över vad som kunde ha gjorts annorlunda. Det är både svårt och kostsamt att ändra en kunds aviga inställning till butiken om kunden har upplevt missnöje.

Personalen är medveten om att de har en chans att förstärka kundlojaliteten vid ett kundmissnöje och att en missnöjd kund oftare blir nöjdare när problemet är löst. Diskussionerna om kundklagomål förs på olika sätt i butikerna, vid strukturerade möten, på rasten eller när problemet uppstår. Bemötandet prioriteras högt, det är enormt viktigt, framförallt i små butiker och särskilt på en sådan liten ort som Alingsås.

Klagomålen handlar sällan eller aldrig om andra saker än om själva produkten vilket medför att det är svårt att använda sig av klagomålen i verksamheten. Produkterna finns i butikens sortiment en tid, sedan kommer det nya, det är svårt att förbättra just den produkten som kunden är missnöjd med. Men inkommer det många klagomål på en och samma produkt som reklameras av butiken så snappar leverantören upp problemet, medan enklare synpunkter eller åsikter som framförs till butiken aldrig når leverantörerna. En butikschef menar att kunders missnöje kan användas för att förbättra verksamheten, dels genom att produkter med kvalitetsbrister försvinner ur sortimentet, samt förbättra bemötande och säljbeteende. Ett klagomål kan medföra utförligare information till kommande kunder och med ett förtydligande från personalen kan liknande problem elimineras. Diskussionen om vad butiken kan bli skickligare på, med avseende på klagomålshanteringen, samt vilka system som kan moderniseras förs både internt med personalen och externt med leverantörer. En annan butikschef anser att klagomålet är en möjlighet till att förstärka butikens varumärke då butiken får tillfälle att ännu en gång möta kunden och ett positivt bemötande kan överraska en upprörd kund, effekten av ett tillrättatlagd problem stärker kundens relation till butiken.

Övervägande butikschefer anser att klagomål kan bidra till butiksverksamheten. Genom att vara lyhörda och lyssna på kunders klagomål lär de sig om sin egen verksamhet. Kundens missnöje över efterfrågade produkter medverkar till ett vidgat sortiment och synpunkter om bekvämligheter som ett trappräcke för att underlätta in och ut passage i butiken tas tillvara. En butikschef anser att ödmjukhet vinner i längden, samt att reklamationer är viktigt då det är en slags försäljning i sig. En annan butikschef menar att det är angeläget att vara mottaglig och

anpassa sitt bemötande till varje kund. Genom att lyssna och ta till sig vad kunderna ”faktiskt” säger innebär ytterligare möjligheter att förbättra verksamheten, många kunder klagar ”mellan raderna”. Det är också viktigt att vara uppmärksam på varandra i personalen och kunna påpeka om kundbemötande var oprofessionellt. En butikschef anser att tydlig information innan produkten säljs motverkar att kunden känner sig ”lurad” i efterhand.

Två av butikerna använder kundernas klagomål och synpunkter som marknadsinformation i sina verksamheter. En av butikerna gör emellanåt ”nöjdhets” mätningar där kunder i butiken får svara på ett antal förutbestämda frågor. I samma butik kontaktas även ett antal handlande kunder som via telefon får återge sina köpupplevelser i butiken. En annan av butikscheferna har vid två tillfällen bjudit in ett antal personer till ett så kallat ”kunderåd”. Kunder med blandad karaktär, varav någon mycket missnöjd, bjöds in till en sammankomst för att uttrycka synpunkter och åsikter. Butikschefen lämnade mötet efter halva tiden och överlät till en utomstående moderator att föra diskussionen vidare, för att inte hämna diskussionen. Kundenrådet granskade butiksverksamheten kritiskt, både negativa och positiva åsikter lyftes fram.

Ingen av butikerna gjorde marknadsundersökningar i någon större utsträckning, det förekom endast interna undersökningar där butikschefen själv ringt upp kunder som klagat. Syftet med samtalet var att dessa kunder skulle betygsätta butikens bemötande samt klagomålshandlingen.

Missnöje och klagomål innebär en betydande summa pengar för verksamheten. Att lösa kunders problem medför kostnader i form av personalutbildning, tidskrävande hantering och kompensation för ytterligare problem som en defekt produkt kan orsaka kunden, till exempel milersättning samt goodwill utan leverantörsersättningar.

Butikerna uppfattar sina kunder som ovärderliga då det är kunderna som är förutsättningen för att butikerna ska kunna bedriva sina verksamheter. Oavsett vad kunderna handlar för så är alla lika mycket värda och får samma eller likvärdig service. Det finns kunder som uppfattar ett högt pris som jämförbart med lång hållbarhet eller bättre kvalitet. Ett högre pris innebär inte alltid en högre kvalitet, det gäller att kunden inser vad det är den betalar för. En produkt som medför en speciell känsla eller är unik är ofta producerad för att leverera en särskild föreställning, om vad det innebär att äga just den produkten, dessa produkter betingar ett

högre pris vilket inte automatiskt innebär längre hållbarhet. En butikschef säger att om kunden handlar för en betydande summa så skickar butiken med något extra, men menar också att kunderna inte är lika köptrogna idag som förr. Det är lätt att kopiera butikers system idag, som till exempel sextio dagars öppet köp, garantierna är egentligen inte värda så mycket. Det är därför viktigt att lägga energi på det ”mjuka” så som bemötande och personlig service som skapar butikens rykte samt gör den unik.

4.2 Klagomål

Butikscheferna definierar klagomål på olika sätt, generellt så nämner alla reklamationer i sin definition och mycket av klagomålen handlar om just reklamation.

”Det är sällan att någon klagar utan att det är reklamation, i så fall så säger de väl inte till oss, om de är missnöjda över något annat”

Klagomål är när en kund har ett problem, när kunden anser att hon/han inte har fått valuta för det som de betalat för. En annan butikschef har en bredare definition av klagomål, det är egentligen alla tillfällen en kund inte är nöjd och det handlar om allt som berör verksamheten, helhetsintrycket av butiken som kunden möts av. Alla butikschefer anser att klagomål i grunden handla om att en kund inte känner sig helt nöjd. En butikschef tycker att en missnöjd kund måste inse vad den betalat för, är det billigare produkter så bör kunden acceptera att den inte är lika hållbar som en dyr.

Butikschefernas syn på klagomål dominerandes av en positiv inställning där butiken ges möjlighet att överraska kunder med en snabb och effektiv hantering av klagomål, utan en massa krångliga rutiner som förhindrar eventuella utnyttjare av systemet.

”Jag tror inte man har råd att inte vara generös i det läget, det viktigaste är inte vem som har rätt eller fel”

Klagomål är något alla butiker får leva med, det basala är att komma fram till vad som är problemet och att lösa det smidigt. Även om klagomål uppfattas som en lite tråkig bit som kan medföra konflikter, så är det angeläget att förstå vad problemet betyder för varje enskild kund, samt att inse att kunden har rätt till sin egen upplevelse och medföljande känslor. Kunden har

rätt att vara besviken även om problemet orsakats av kundens handhavande. En kund anses ofta ha rätt, men butikerna sätter ibland gränser vilket innebär att de inte alltid ersätter eller tillfredställer missnöjda kunder. En butikschef säger att vissa kunder klagat oavsett vad de än köper, de återkommer så ofta att personalen känner igen dem och det är alltid något som är fel. Kunder som framför sina klagomål till butiken är ofta laddad innan, de har bestämt sig att så här är det. En taktik är då att ta tillbaka varan samt ta kundens namn och telefonnummer för att återkoma nästa dag, på så vis undviks onödiga konflikter direkt i butiken och det är betydligt lättare att kommunicera med kunden då den har lugnat ner sig.

Den generella policyn vid klagomål är att kunderna ska vara nöjda, det är det yttersta syftet med klagomålshanteringen. Butikerna har olika tillvägagångssätt för att tillfredställa sina kunder och problemen får lösas från fall till fall då varje kund är unik. En av butikscheferna menar att det egentligen är vägen till nöjda kunder som är intressant. Det ska gå snabbt men när leverantörerna är inblandade kan byråkratin medföra långa väntetider och då är det viktigt att hålla kunden informerad. Det är lättare att hantera uppenbara reklamationer medan reklamationer på gamla produkter handlar om utslitning.

”Det finns gränser även om en del inte förstår det, till slut så går ju grejerna sönder, någonstans så tar det ju slut liksom, även om en del kunder inte förstår det”

En av butikerna har klagomål som en stående punkt på möten, då diskutera de vilka problem som har uppstått och hur de har hanterats. Någon butik låter en i personalen eller butikschefen ta alla reklamationer som inte är självklara.

Klagomålen sker oftast i butiken men det händer att kunderna ringer till butiken och förvarnar att de har problem med en produkt. Någon butik har en mejladress, men butikschefen menar att kunderna ändå måste komma till butiken med produkten för att problemet ska gå att lösa.

Butikerna uppmuntrar inte sina kunder att lämna synpunkter, åsikter eller klagomål till respektive butik. En butikschef menar att själva butiken inte kan påverka så mycket, de skickar returerna till leverantörerna som i sin tur avgör vad som ersätts och inte, men oftast så har butikerna full uppbackning av sina leverantörer. Butikerna ger ingen automatisk information, men känner sig kunden tveksam inför köpbeslutet informeras kunden om reklamationsmöjligheten vid fel på produkten och på så vis blir kunden tryggare. Personalen

förklarar att om det skulle uppstå något problem så har kunden enligt lag, rätt till att reklamera produkten. Vid betalningen informerar en av butikerna samtliga kunder om vikten av att spara kvittot om något problem skulle uppstå. En butikschef anser att det är viktigt att kunden aldrig upplever att det är pinsamt att klaga, om kunden känner sig bekväm i situationen och dessutom blir nöjd så förblir kunden butiken trogen. En butikschef uttrycker ”Nja vi uppmuntrar dem inte att klaga haha” medan en annan butikschef säger ”det brukar de komma på själva” och ytterligare en chef säger att vi inte ber om synpunkter eller klagomål för att se vad som kan göra oss bättre.

4.3 Klagomålsprocessen

Butikscheferna menar att missnöjda kunderna alltid har ett val att komma tillbaka till butiken och framföra sina klagomål och förhoppningsvis gör de detta. Men en del chefer tror även att många kunder drar sig för att komma tillbaka, särskilt om det handlar om ett missnöje över en service, som till exempel dåligt bemötande. Här är risken större att de vänder sig till en konkurrent och till och med pratar illa om butiken, vilket är ett problem då det genererar i dålig marknadsföring. Någon påtalade också att det även finns kunder som accepterar problemet, de hör alltså inte av sig till butiken. Hur många kunder som antar det här beteendet vet ingen, men en förhoppning finns om att antalet inte är stort, det framkommer inte om den här gruppen växer eller minskar.

”Betalar man mer för produkten och man får lite mer runt produkten, då är det lättare att gå tillbaka till butiken.”

Samtliga butikschefer är eniga om att det är bättre att kunderna framför sina klagomål till butiken, för att ge dem en chans att lösa problemet som uppstått. Men har kunden en nära relation till butiken och vill behålla denna relation, tror butikscheferna även att det är lättare för kunden att påpeka bristerna i servicebemötandet. Om inte en överenskommelse vid klagomål av en produkt hos återförsäljaren kan åstadkommas, har kunden alltid en möjlighet att vända sig till allmänna reklamationsnämnden.

De flesta butikschefer menar att det är lättare att ta hand om ett klagomål gällande en produkt då kunden har kvittot kvar, men i många fall finns inget kvitto vilket medför att butikerna inte har mycket att gå på. Men för att kunderna ska bli nöjda så anser de flesta butikschefer att det

går att lösa problemet ändå, någon ansåg att butiker i mindre städer måste vara mer generösa på den här biten eftersom förlorade kunder slår hårt mot butiken. Någon påpekade också att butiker som jobbar mycket med pris och produkt, där fokus ligger mer på omsättning av varor än på service, oftare kräver kvitto vid reklamationer.

4.4 Klagomålshanteringen

Hanteringen av klagomål varierar beroende på vilket problem kunden upplever sig ha. Handlar det till exempel om reklamation av en produkt, där det direkt går att avgöra om det är ett tillverkningsfel, byts produkten ut mot en ny direkt på plats eller pengarna tillbaka. Butikscheferna är enliga om att det oftast går att se vem som orsakat problemet genom att titta på produkten, produktens ålder spelar också en roll vid bedömningen i butiken, men detta kan vara svårt att se om kunden inte har något kvitto. En butikschef menade att det inte spelar någon roll vem som har rätt eller fel, det viktigaste är att kunderna känner sig nöjda. Någon butikschef påtalade också att kunderna genom konsumentköplagen har rätt att reklamera en vara inom tre år, men menar att om kunden inte har något kvitto så tar de inget ansvar för reklamationen. En av butikscheferna har trots lagen om tre års reklamationsrätt ökat denna tid till fem år, vilket inte någon annan gjort tidigare.

Råder osäkerhet vid reklamation av en produkt tar samtliga butiker in varan för ytterligare bedömning och med hjälp av leverantören tas en lösning fram. Vid sådana fall skrivs kundens namn och telefonnummer upp så att kunden kan kontaktas då bedömningen är klar. Kunderna är ofta väldigt laddade och förberedda då de kommer in i butiken och ska framföra sina klagomål, ibland kan detta skapa problem enligt vissa butikschefer eftersom kunden inte är i den sinnesstämningen att han/hon hör vad expediten förmedlar. Arga, missnöjda kunder som kommer in i butiken är i många fall arga på sig själva, men det går ut över personalen, då de vet med sig att de själva är orsaken till felet. Klagomål kan enligt en butikschef vara mycket påfrestande för personalen, särskilt om det varit ett fel på en speciell produkt och flera kunder kommer tillbaka vilket medför att klagomålen hamnar hos en och samma person. Men handlar det om klagomål som inkommer i normaltakt kan det istället sporra personalen till att lyckas samtidigt som det kan vara tufft emellanåt.

Butikernas klagomålshantering är avslutad då kunderna är nöjda och det är målet med hela hanteringen, något som samtliga butikschefer är eniga om, men tyvärr går detta inte alltid att

uppnå. De svåraste klagomålsfallen är när en vara inte uppfyller den kvalité som kunden förväntat sig eller tycker att varan ska ha. I dessa fall är det oftast inte något fel på varan i sig utan kundens egna åsikter om varans egenskaper, det är alltså viktigt att informera kunden ordentligt vid försäljning. Kunder som klagat måste få en förklaring till varför felet uppstått, vare sig produkten byts ute eller inte. För att uppnå målet, att få nöjda långvariga kunder trots att problem har uppstått, anser samtliga butikschefer att problemet måste avvecklas snabbt och smidigt. En butikschef påtalar att det är viktigt att känna av kunden ordentligt, att förstå om kunden verkligen är nöjd och i vissa fall även ringa upp kunden för att garantera sig om att allting fungerar som det ska.

”Det har aldrig funnit någon sådan tradition i branschen, att klagomål ska hanteras snabbt, även om vi vet efter våra undersökningar att det är ett utav de viktigaste parametrarna för att kunderna ska bli så nöjda som möjligt”

Några påtalade att om problemen orsakats av butiken ges compensation, i form av till exempel presentcheckar eller produkter, vilket medför ”goodwill”. Men även att ta hand om problem som egentligen orsakats av kunden själv görs för att skapa ”goodwill”. Någon påtalade också att kunder även kompenseras utan att de påtalat något, det gäller att hitta individuella lösningar inte bara kompensera med de klassiska bonuscheckarna.

Vem som hanterat de inkommande klagomålen skiljer sig något åt mellan butikerna, en del butikschefer ville själva hantera klagomålen eller har någon anställd som hanterat dem. Andra butikschefer ansåg att alla anställda ska ha befogenheter att tillgodose kunden på bästa sätt direkt, vilket ger de anställda ett personligt ansvar. Men självklart, om någon är osäker, kan de anställda alltid rådfråga någon annan anställd eller butikschefen.

”Alla ska klara av att ta emot klagomål, det får absolut inte slussas vidare av ren slentrian”

Det var bara en av de tillfrågade butikscheferna som hade utvecklat ett speciellt system för att informationen från klagande kunder skulle kunna dokumenteras och användas i verksamheten. Butikschefen menar att dokumentation främst förs för att hålla koll på leverantörers problem, men även för att uppmärksamma egenskaper och eventuella brister hos produkter. Några sa att de på personalmötena diskuterade klagomålen så att alla kände till vad som hänt och även förde anteckningar vid reklamationer där ersättning från leverantörerna

krävdes. De flesta butikscheferna menade att de har allting i huvudet, att de känner igen klagomålen som inkommer flera gånger och då kan de göra något för att motverka detta problem. Många kunder kan komma in med liknade problem på en produkt och då är det bara att ta bort denna produkt från sortimentet.

Det var en av de tillfrågade butikerna, vars personal får utbildning och denna butik har kontinuerligt utbildningar för sin personal i klagomålshantering. De anställda har en mall över hur klagomålshanteringen ska skötas i butiken och följs denna mall brukar det lösa sig bra. Mallen är väldigt enkel att följa och det mesta går ut på att lyssna till vad kunden har att säga. Däremot så har en annan butik en säljutbildning där klagomålshantering ingår och ytterligare en butik har interna utbildningar inom kedjan som är socialt betingade, där personalen får lära känna sig själva och att alla kunder inte kan behandla alla likadant. Utbildningen behandlar inte klagomålshantering direkt, men personal som känner sig själv klarar av att hantera andra människor bättre.

Några butikschefer menar att får de problem så finns alltid konsumentombudsmannen att rådfråga. Samtliga butikschefer var eniga om att klagomål inte är något roligt och enkelt att handskas med alla gånger, de uttryckte att det kan vara jättesvårt. De flesta butikscheferna försöker själva lära upp sin personal i butiken så att de kan hantera klagomål från kunderna. Några butikschefer påtalade att klagomål är en möjlighet för butiken, trots att det inte alltid är roligt att handskas med dem, genom att lyssna och tillgodose kundens behov kan butiken förbättras. Någon menade också att det är mycket arbete efter att ett klagomål mottagits, särskilt om en produkt som ska reklameras. För att kunderna ska bli nöjda och återkomma till butiken trots sitt upplevda missnöje, anser en butikschef att det är viktigt att alla inblandade i problemet har ett personligt engagemang.

5 Analys

Analysen är en sammanställning av det material som samlats in och är underlag för slutsatsen. Hirschmans ramverk ligger som bas för analysen, där Exit, Voice and Loyalty beskriver kundernas beteende vid missnöje⁹⁵. Kunderna kan välja att uttrycka sitt missnöje eller lämna företaget direkt⁹⁶. Butikschefernas klagomålshantering påverkar utgången av kundernas beteende och deras slutliga val.

5.1 Kundvård

Hårdnade konkurrens betyder att butikerna måste göra extra ansträngningar för att behålla befintliga kunder och medför ett ökat kundfokus⁹⁷. Klagomålshantering är en viktig del av kundvården och ger möjligheter att skapa varaktiga relationer som kan ge verksamheten positiva framtidsutsikter. Det är större chans att kunden uttrycker missnöje då det finns en stark relation till butiken, uppfylls inte kundens förväntningar riskerar butiken att förlora kunderna till sina konkurrenter⁹⁸. Butikscheferna är väl medvetna om vikten av att hantera kunderna på ett bra sätt och de lägger energi och kraft på att behålla och tillfredställa nuvarande kunder, trots detta når inte tankarna fram till handling.

Kundvård handlar om att skapa varaktiga relationer mellan kunden och butiken⁹⁹, det är angeläget att satsa på att behålla existerande kunder¹⁰⁰. Befintliga kundrelationer utvecklas när kundens förväntningar infrias och därmed upplever kvalitét i köppplevelsen. Butikerna verkar i hård konkurrens vilket har till följd att kunderna omedelbart kan välja bort butiken vid ett eventuellt missnöje och konkurrensen medför extra ansträngningar från butikerna för att behålla befintliga kunder. De vill alla skapa en image där deras butik är omtalad för att hantera reklamationer professionellt, med ett utomordentligt bemötande som ser problemet ur kundens synvinkel. Detta är väsentligt för att stärka just lojaliteten, som medför att kunden

⁹⁵ Hirschman, A. 1972 s.8-12

⁹⁶ Hirschman, A. 1972 s.33-35

⁹⁷ Söderlund, M. 2000 s.11

⁹⁸ Hirschman, A. 1972 s.77

⁹⁹ Härnqvist, L. 1995 s.197

¹⁰⁰ Echeverri, P & Edvardsson, B. 2002 s.194-196

stannar längre än vad den annars skulle göra vid missnöje, eftersom den lojale kunden har en förväntning på att en förbättring ska inträffa¹⁰¹.

Att skapa nöjda kunder som återvänder är angeläget för samtliga butiker, ändå händer det att butikerna förlorar kunder på grund av missnöje. Butikscheferna funderar över situationer som orsakat kundförluster och alla menar att det inte känns bra när kunder är missnöjda. Att tappa en kund är en förlust i dubbel bemärkelse, utöver minskade intäkter är processen att sälja till en ny kund kostsam¹⁰² och där till kommer word of mouth. Men ibland är kunder så arga och upprörda att det sker en form av blockering som leder till att ett kundavslut måste accepteras.

Att räkna på kostnader över förlorade kunder är inte något som görs i större bemärkelse, däremot finns det en medvetenhet om att det är dyrare att skaffa nya kunder än att behålla befintliga. Kundvård av befintliga kunder är betydelsefullt och det är angeläget att företaget inser att det finns ett stort ekonomiskt värde i befintliga kunder¹⁰³, vilket butikscheferna är väl införstådda med.

I förebyggande syfte försöker butikerna eliminera missnöjet redan innan det uppstått, genom att i säljögönblicket lyssna in vem som är mottagaren, att sälja så att kunden blir nöjd, samt att tillhandhålla en bra klagomålshantering om missnöje ändå skulle uppstå. Det är både svårt och kostsamt att ändra en kunds aviga inställning till butiken om kunden har upplevt missnöje¹⁰⁴. Butikscheferna poängterar bytelsen av bemötandet, att bemöta klagomål på ett tillfredställande sätt kräver utbildad personal, de ska kunna lyssna in kunderna, hantera livliga situationer och själva behålla lugnet¹⁰⁵.

Butikerna är medvetna om att de har en chans att förstärka kundlojaliteten vid ett kundmissnöje, diskussioner förs om att, en missnöjdukund blir oftast nöjdare när problemet är löst. Bemötandet prioriteras högt, det är enormt viktigt framförallt i små butiker och på

¹⁰¹ Hirschman, A. 1972 s.78-87

¹⁰² Härnqvist, L. 1995 s.197

¹⁰³ Ibid

¹⁰⁴ Härnqvist, L 1994 s.134

¹⁰⁵ Barlow, J. & Möller, C. 1997 s.108

mindre orter eftersom kundsegmentet är begränsat. Att se varje kund som en marknadsförare och att medvetengöra fördelarna hos butiken genom tillrättaläggande av missförstånd, samt belönande kundtrohet ökar det berömmande omdömet om butiken¹⁰⁶.

Butikerna anser att det är svårt att nyttja klagomålen i verksamheten eftersom klagomålet oftast handlar om produkter, sortimentet förnyas så ofta att produkterna inte kan förbättras innan de försvinner ur sortimentet. Leverantörerna snappar upp återkommande problem, medan enklare synpunkter eller åsikter aldrig når fram. Kundens missnöje bidrar ändå till att produkter med kvalitetsbrister försvinner ur sortimentet, samt att de ger möjligheter till att förbättra klagomålshanteringen beträffande kundbemötande och säljbeteende. Ett klagomål kan medföra utförligare information till kommande kunder och ett förtydligande kan göra att liknande problem elimineras. Klagomål är en möjlighet till att förstärka butikens varumärke och image, då ett positivt bemötande med ett tillrättalagt problem stärker kundrelationen.

Övervägande butikschefen anser att klagomål kan bidra till en förbättrad butiksverksamhet. Det är angeläget att lyssna på kunders klagomål då det skapar förbättringsmöjligheter för verksamheten och då många kunder klagat mellan raderna är det betydelsefullt att vara lyhörd. Det gäller att vara ödmjuk och anpassa bemötandet till varje kund, ett oprofessionellt bemötande bör uppmärksammas av övriga medarbetare. Nöjdheten utgår ifrån kundens förväntningar, säljarens uppgift är definiera dessa förväntningar och sedan försöka uppfylla dem¹⁰⁷. Efterfrågade produkter förnyas och vidgar sortiment, påpekan av brist på bekvämligheter ger möjlighet att förbättra butikens interiöra och exteriöra miljö. Tydlig information innan produkten säljs motverkar att kunden känner sig ”lurad” i efterhand. Reklamationer är viktigt då det är en slags försäljning i sig.

Ingen av butikerna gjorde marknadsundersökningar i någon större utsträckning, det förekom endast egna undersökningar där butikschefen själv ringde upp kunder som klagat. Syftet med samtalet var att kunder skulle betygsätta butikens bemötande samt klagomålshanteringen. Detta trots att kundklagomål är en outnyttjad och lättillgänglig källa för att införskaffa kund och marknadsinformation¹⁰⁸, samtidigt som informationen oftast är omöjlig att inbringa på

¹⁰⁶ Barlow, J. & Möller, C. 1997 s.108

¹⁰⁷ Nyström, J.& Wallén, M 2002 s.64-65

¹⁰⁸ Barlow, J. & Möller, C. 1997 s.18

något annat sätt¹⁰⁹. Klagomål och synpunkter användes i mycket lite utsträckning som marknadsinformation. Mätningar av nöjda kunder och återkoppling via telefon inbringade åsikter om kunders köppplevelser i butiken. Att bygga upp en hållbar relation till befintliga kunder och en betyder alltid utvecklade framtidsmöjligheter¹¹⁰. En butikschef har använt sig av ett så kallat ”kunderåd” där ett antal personer med blandad karaktär, varav någon mycket missnöjd kund, bjudits in till en sammankomst för att uttrycka synpunkter och åsikter. Butikschefen lämnade kunderådet för att inte hämna diskussionen efter halva tiden och överlät till en utomstående moderator att föra diskussionen vidare. Kunderådet granskade butiksverksamheten kritiskt, både negativa och positiva åsikter lyftes fram. Detta är ett mycket intressant sätt att lyfta fram kundernas synpunkter på butiksverksamheten, då nöjdhet är ett tillstånd i kundens huvud och handlar om något som kunden upplever¹¹¹.

Missnöje och klagomål innebär utgifter för butiken, att lösa kunders problem medför kostnader i form av personalutbildning, tidskrävande hantering och kompensation för ytterligare problem som en defekt produkt kan orsaka kunder. Kunder som får ett klagomål erkänt och snabbt tillrättalagt uppskattar effektiviteten, vilket påverkar kundens välvilja till företaget¹¹². Butikscheferna jobbade målmedvetet med att skapa nöjda kunder vid missnöje, men ingen av butikerna prioriterade utbildning i klagomålshantering i någon större utsträckning.

Butikernas kunder är ovärderliga då de är förutsättningen för att butikerna ska kunna bedriva sina verksamheter. Oavsett vad kunderna handlar för så är alla lika mycket värda och får samma eller likvärdig service. Samtidigt säger en butikschef att om kunden handlar för en betydande summa så skickar butiken med något extra. Det är lätt att kopiera butikers system, som till exempel sextio dagars öppet köp, det är därför viktigt att lägga energi på det ”mjuka” så som bemötande och personlig service som skapar butikens image samt gör den unik.

¹⁰⁹ Barlow, J. & Möller, C. 1997 s.32-34

¹¹⁰ Nyström, J. & Wallén, M. 2002 s.64-65

¹¹¹ Söderlund, M. 2000 s. 37-38

¹¹² Nyström, J. & Wallén, M. 2002 s.69-72

5.2 Klagomål

Missnöje uppstår då en kunds förväntningar inte uppfylls, när kunden framför sitt missnöje till butiken uppstår ett klagomål som ger butiken möjlighet att tillrättalägga felet¹¹³. Klagomålsdefinitionen är olika hos butikscheferna, generellt så nämner alla reklamationer i definitionen och mycket av klagomålen handlar om just reklamationer. En butikschef har en bredare definition av klagomål, att det är alla tillfällen en kund inte är nöjd och klagomål handlar om allt som berör verksamheten, alltså helhetsintrycket av butiken som kunden möts av. Alla butikschefer anser att klagomål i grunden handla om att en kund inte känner sig helt nöjd.

Butikschefernas grundinställning till kundklagomål är positiv, butikerna vill överraska kunderna med en snabb och effektiv klagomålshantering. Alla butiker får leva med klagomål, det viktiga är att komma fram till vad som är problemet och att lösa det smidigt. Klagomål uppfattas som en tråkig bit som ofta medför konflikter. Det är angeläget att förstå vad problemet betyder för varje enskild kund samt att inse att kunden har rätt till sin egen upplevelse och medföljande känslor. När butiken tillrättalägger det som orsakat missnöje visar butiken på kvalitet i bemötandet. Varje kund vill känna sig betydelsefull och ett företag som har omtanke om varje enskild individ ökar sina chanser till att få en trogen kund¹¹⁴.

Att ge kunderna rätt lönar sig, det finns en tumregel som säger att 80 procent av butikens alla klagomål är motiverade¹¹⁵. En kund som upplever klagomålshanteringens jobbiga tenderar att välja bort butiken, därför kan det löna sig att ge en kund rätt även om kunden är orsaken till problemet, det lönar sig inte att utreda vem som ligger till grunden för felet som uppstått¹¹⁶. En butikschef anser att det är viktigt att kunden aldrig upplever det pinsamt att klaga, om kunden känner sig bekväm i situationen och dessutom blir nöjd så förblir kunden butiken trogen. TRAP, Technical Assistance Research Programs, är en forskningsgrupp som har kommit fram till att det är de lojala kunderna som klagat¹¹⁷ och klagat inte kunden är det ett

¹¹³ Barlow, J. & Möller, C. 1997 s.21-23

¹¹⁴ Nyström, J. & Wallén, M 2002 s.69-72

¹¹⁵ Echeverri, P. & Edvardsson, B. 2002 s.483

¹¹⁶ Ibid

¹¹⁷ Barlow, J. & Möller, C. 1997 s.54

tecken på dåligt kundförhållande¹¹⁸. Kunden anses ofta ha rätt, men butikerna sätter ibland gränser vilket innebär att de inte alltid ersätter eller tillfredställer missnöjda kunder. Vissa kunder är återkommande och klagat oavsett inköp. Kunder som framför klagomål till butiken är ofta laddad innan. För att undvika konflikter direkt i butiken antecknas kundens namn och telefonnummer, något som underlättar kommunikationen eftersom kunden oftast hinner lugna ner sig innan diskussionen förs om problemet.

Många företag ser klagomål som ett misslyckande, men de mer kundorienterade företagen ser istället klagomålen som en möjlighet till förbättring av verksamheten¹¹⁹. En av butikerna har klagomål som en stående punkt på personalmötet, där de diskuterar vilka problem som har uppstått och hur de har hanterats. Klagomål bör ses som en tjänst från kundens sida¹²⁰ eftersom missnöjda kunder kan ge butiken information om hur de kan förbättra sin verksamhet, vilket medför att butiker bör uppmuntra sina kunder att klaga¹²¹. Ingen av butikscheferna uppmuntrar kunderna att lämna synpunkter, åsikter eller klagomål till respektive butik. En butikschef menar att själva butiken inte kan påverka klagomålet eftersom leverantörerna avgör vad som ersätts och inte. Det sker ingen automatisk information, men om kunden känner sig tveksam inför köpbeslutet informeras kunden om den lagliga reklamationsmöjligheten och på så vis blir kunden tryggare. Vid betalningen informerar en av butikerna samtliga kunder om vikten av att spara kvittot om något problem skulle uppstå.

5.3 Hirschmans ramverk/Klagomålsprocessen

Teorin Exit, Voice and Loyalty (EVL), kan användas på företag som säljer varor till kunder¹²². Tanken bakom teorin är att om en kvalitetsförsämring av en produkt uppstår får företaget information om detta genom två sätt, antingen framför kunden sitt klagomål eller slutar besöka butiken¹²³. Vilket val som kunderna gör har visat sig ha konsekvenser för butiken då det kostar mer för företaget att skaffa nya kunder än att behålla gamla. Kunder som är missnöjda kan även sprida sitt missnöje vidare till vänner och bekanta vilket också har en

¹¹⁸ Kahn, A. 1995 s.98-100

¹¹⁹ Echeverri, P. & Edvardsson, B. 2002 s.483

¹²⁰ Barlow, J. & Möller, C. 1997 s.21-23

¹²¹ Echeverri, P. & Edvardsson, B. 2002 s.483

¹²² Hirschman, A. 1972 s.17-18

¹²³ Ibid

negativ påverkan på butiken. Väljer kunderna att sluta konsumera butikens produkter minskar butikens intäkter, detta leder till att olika åtgärder måste sättas in och kan medföra högre kostnader. Ett problem kan också vara att butiken inte märker kundförlusten förrän den visar sig mycket markant, vilket kan leda till en butiks undergång¹²⁴. Undersökningar har visat att fler än fem procent byter leverantör vid dålig klagomålshantering¹²⁵, undersökningar har även visat att ungefär 95 procent av de missnöjda kunderna inte framför sina klagomål till butiken¹²⁶.

Genom den undersökning som har gjorts menar samtliga butiker att det är bättre att missnöjda kunder framför sina klagomål till butiken så att missnöjet kan åtgärdas, istället för att vara tysta eller helt enkelt välja att handla hos en konkurrent. Trots denna grundtanke hos butikerna visar det sig att det dominerande reaktionssättet hos kunderna är att välja att handla hos en konkurrent, då utbudet idag är stort och konkurrensen på marknaden är hård¹²⁷. En kund som framför sina klagomål till butiken har ofta som mål att driva igenom en förbättring¹²⁸, handlar kunden i samma butik lär de känna personalen och på så vis utvecklas en relation som inger en trygghet att uttrycka missnöje¹²⁹. En missnöjd kund överväger om varan är värd besväret att klaga eller inte¹³⁰, skälet till att kunden inte framför sina klagomål kan vara att de inte vill slösa dyrbar tid eller tvivlar på att klagomålet har någon verkan¹³¹, då det är en kostsam process för kunden i både tid och pengar¹³². Skulle det råda monopol på marknaden finns det ingen valmöjlighet för kunden utan klaga blir enda alternativet vid missnöje¹³³, ingen av de butiker som medverkat i undersökningen som gjorts har monopol på marknaden.

¹²⁴ Hirschman, A. 1978 s.33-35

¹²⁵ Barlow, J. & Möller, C. 1997 s.36

¹²⁶ Echeverri, P. & Edvardsson, B. 2002 s.484

¹²⁷ Hirschman, A. 1972 s.39-42

¹²⁸ Ibid

¹²⁹ Hirschman, A. 1972 s.77

¹³⁰ Barlow, J. & Möller, C. 1997 s.70

¹³¹ Echeverri, P. & Edvardsson, B. 2002 s.483

¹³² Hirschman, A. 1972 s.43-50

¹³³ Hirschman, A. 1972 s.39-42

Butikerna som medverkat i undersökningen säljer samtliga högengagemangsprodukter, alltså produkter som av kunden kräver lite mer tid och pengar vid inköpet. Kostnaden för att klaga överstiger oftast värdet av den förväntade nyttan av produkten, vilket genererar i att det är viktigt för företagen att jobba med att skapa nya kanaler där kunderna kan framföra sina klagomål genom¹³⁴. Detta innebär rent tekniskt att chansen för att kunderna framför sina klagomål till butiker som säljer högengagemangsprodukter är större, än för de som säljer lågengagemangsprodukter. Även då butiker skapat lojala kunder är chansen större att de framför sina klagomål och stannar som kunder i hopp om att butiken ska förändras eller förbättras¹³⁵.

5.4 Klagomålshantering

Hantering av klagomål ser olika ut beroende på vad kunden upplever sig ha för problem. Gäller det direkta reklamationer av en produkt, där det handlar om tillverkningsfel, byts produkten ut mot en ny eller så får kunden pengarna tillbaka. Är personalen osäker på om det gäller en reklamation eller inte, tas produkten in för ytterligare bedömning och en lösning med hjälp av leverantörerna tas fram därefter kontaktas kunden så snart som möjligt. En kund som upplever att en produkt är felaktig är alltid lättare att ta hand om då kunden har kvitto på produkten, här råder delade synpunkter hos butikscheferna om hur vidare produkten ska tas tillbaka eller inte.

Då det gäller tillverkningsfel är det inte butikerna som står för kostnaderna utan leverantören. Medföljande efterarbete, att debitera leverantörerna, ansåg butikscheferna som en ansträngning, medan vi har noterat att det egentligen är något bra, då butiken faktiskt har fått en nöjd kund. Handlar klagomålet om ett fel som orsakas av butiken kompenseras kunden för att skapa ”goodwill”, detta kan även åstadkommas genom att butiken tar hand om problem som kunden inte själv orsakat.

Det är ofta lätt att se om det är tillverkningsfel eller handhavandefel, men hur handhavandefel hanteras mot kund skiljer sig åt. Genom att hantera klagomål på ett bra sätt kan en ökad

¹³⁴ Hirschman, A. 1972 s.43-50

¹³⁵ Hirschman, A. 1972 s.78-87

lönsamhet skapas¹³⁶ och banden till kunden kan stärkas¹³⁷ genom att kunden känner att klagomålet hanterats bra och vill återgälda detta¹³⁸. Kundens återgåldande kan visa sig genom en ökad konsumtion av butikens produkter eller att kunden sprider positiv marknadsföring om butiken¹³⁹. Butikernas klagomålshantering medför en fokusering på endast nöjd kund, vilket samtliga butikschefen angav som syfte med hanteringen. Här ser vi att det finns en risk att butikscheferna har en bra vision om klagomålshantering som de sedan inte lyckas omsätta till handling. Detta kan bero på att de inte inser vad klagomål kan tillföra utan endast fokuserar på att få nöjda kunder.

Det yttersta syftet med butikernas policy för kundklagomål är att kunderna ska vara nöjda med klagomålshantering. Problemen löses från fall till fall då varje kund är unik och det ska gå snabbt. När leverantörerna är inblandade kan väntetiderna bli långa och det är viktigt att hålla kunden informerad. Samtliga butiker anser att klagomålshantering är avslutad då kunderna är nöjda, men påtalar att nöjdhet inte alltid går att uppnå. Butikerna motsäger sig själva här eftersom det endast är en av de medverkande butikerna som anser att handhavandefel eller tillverkningsfel inte spelar någon roll, utan att det ska hanteras på ett sätt som gör att kunden blir nöjd oavsett vems fel det är, vilket är en sund inställning då det i längden är billigare att rätta till ett misstag, än att förlora en kund¹⁴⁰.

För ett företag lönar det sig alltså att uppmuntra till klagomål, men detta kräver också av företaget att de hanterat klagomålen professionellt och snabbt, annars kan det ge en motsatt effekt¹⁴¹. Få av butikscheferna var intresserad av att uppmuntra kunder till att lämna synpunkter och klagomål. Övervägande butikschefer tyckte att klagomål var en belastning, men en del såg trots allt möjligheter till en förbättrad butiksverksamhet genom att lyssna på kunden. Att framföra ett klagomål ska vara enkelt och kännas bekvämt för kunden, annars riskeras att kunden istället väljer bort butiken¹⁴². En kund som framför sitt klagomål förväntar sig att företaget lyssnar och löser problemet. Kundens uppfattning om sin förmåga att påverka

¹³⁶ Kahn, A. 1995 s.98-100

¹³⁷ Barlow, J. & Möller, C. 1997 s.30

¹³⁸ Barlow, J. & Möller, C. 1997 s.54

¹³⁹ Ibid

¹⁴⁰ Echeverri, P. & Edvardsson, B. 2002 s.484

¹⁴¹ Ibid

¹⁴² Echeverri, P. & Edvardsson, B. 2002 s.483

butiken är en av faktorerna som avgör i vilken utsträckning missnöje kommer att framföras till butiken¹⁴³. Inom företaget bör det finnas normer uppställda om hur lång tid ett enklare kundproblem får ta¹⁴⁴, samtliga butikschefer ansåg att ett problem måste avvecklas snabbt och smidigt för att få nöjda långvariga kunder. Någon menade även att det kan vara bra att ringa upp kunder för att se så allt är i sin ordning. Klagomålen sker oftast i butiken, men det händer att kunder ringer till butiken och förvarnar att de har problem med en produkt. Någon butik har en mejladress, men butikschefen menar att kunderna ändå måste komma till butiken med produkten för att problemet ska gå att lösa.

För ett kundorienterat företag är klagomålshandlingen en del av företagets utveckling, då det är kunderna som sitter på erfarenheterna och upplevelserna¹⁴⁵. Alla medarbetare i ett företag måste vara motiverade och det är betydelsefullt att ha befogenheter för att klara klagomålshandling samt även inneha rätt kompetens¹⁴⁶. Men verkligheten ser annorlunda ut, många butikschefer vill själva ta hand om klagomålen, detta kan ha ett samband med att personalen är osäkra på grund av utebliven utbildning inom klagomålshandling och att butikschefen inte vågar släppa ansvaret till sina anställda. Några av de intervjuade butikscheferna ansåg att de anställda ska ha fulla befogenheter att tillgodose kunden, vilket ger de anställda ett personligt ansvar. Vidare så menade några butikschefer att personalen lärde sig bäst att hantera ett klagomål genom att jobba i butiken och ta del av hur erfaren personal hanterar kundklagomål. Vid nyanställningar lär personalen av varandra, den som är osäker tar hjälp av dem som har mer kunskaper. Det är lättare att hantera uppenbara reklamationer, medan reklamationer på gamla produkter innebär större konflikter.

¹⁴³ Hirschman, A. 1972 s.78-87

¹⁴⁴ Echeverri, P. & Edvardsson, B. 2002 s.484

¹⁴⁵ Ibid

¹⁴⁶ Ibid

6 Slutsats

Nedan redogörs för de slutsatser som vi kommit fram till och problemformuleringen besvaras utifrån den information som tagits fram om butikens klagomålshantering.

För att besvara första delen i vår problemformulering, *på vilket sätt butikerna hanterat klagomål*, har vi kommit fram till att samtliga butiker i vår undersökning har en relativt likartad hantering vad det gäller klagomål. Kunderna framför klagomål via butiksbesök eller telefon men ingen av butikerna jobbar aktivt med att uppmuntra sina kunder till att klaga eller lämna synpunkter till butikerna. Butikernas klagomålshantering innebär i huvudsak att fastlägga vems fel det är och att tillfredsställa kundmissnöjet på bästa sätt. Dokumentationen av klagomål är bristfällig eller obefintlig, vilket medför att inkommande information kan gå förlorad, samt att den inte kan användas i förbättringssyfte. Butikerna lägger stort fokus på att klagomål framförallt handlar om reklamationer av produkter och en dokumentation av klagomål sker endast i syfte att tillhandahålla leverantörsersättning. Butikerna lägger mycket energi på att konstatera om det handlar om ett handhavandefel eller tillverkningsfel, istället för att lägga kraften på att ta tillvara på den kundinformationen som lämnas i klagomålssituationen.

Ovan beskrivna hantering av klagomål i butikerna är något överraskande, då chefernas klagomålsvision är både bred och omfattande vad det gäller klagomål. Butikscheferna poängterar vikten av kundvård, vilket medför lojala kunder samt word of mouth och de är väl medvetna om att klagomål är betydelsefullt för butikens image. Trots detta kan inte övervägande delen av butikscheferna se nyttan av den inkommande informationen, utan fokuserar på att tillfredsställa den klagande kundens missnöje för stunden. Problemet som vi ser är att butikernas klagomålshantering i verkligheten bara handlar om reklamationer, vilket visar att butikernas strategi är nöjda kunder, samt att minimera kostnaden för klagomålet/reklamationen.

För att besvara andra delen av vår problemformulering, *vilket syfte butikerna har med sin klagomålshantering*, kan vi konstatera att de lägger stort fokus på att tillfredsställa den missnöjda kunden för stunden. Då de inte dokumenterar inkommandeklagomål, som nämnts tidigare, är det svårt att använda informationen i någon bredare utsträckning för att förbättra

verksamheten. Problemet som vi ser i deras hantering av kundklagomål är att butikscheferna inte ser klagomål som en förbättringsmöjlighet, utan att de endast lägger vikten på att tillfredställa den missnöjda kunden på bästa möjliga sätt.

Utifrån undersökningen kan vi också konstatera att ur butikernas synvinkel uppfattas klagomål som någonting obekvämt och det är något som butikerna helst inte vill ha, vilket medför att de inte inser vikten av att uppmuntra till klagomål. Detta kan bero på att butikscheferna pratar om klagomål som enbart reklamationer då det gäller själva hanteringen av klagomålen, trots att de definierar klagomål i ett bredare perspektiv. Det är stor skillnad på att ha visioner om hur klagomål ska hanteras och hur hanteringen sker i verkligheten.

En annan slutsats som vi kan dra av vår studie är att butikscheferna har svårt att släppa kontrollen över klagomålshanteringen, de låter inte sina anställda ta hand om situationen, butikscheferna vill i de flesta fall själva hantera klagomålet, särskilt vid svårare reklamationer. Detta kan medföra onödig irritation hos kunder som kan leda till att de väljer bort butiken i framtiden, samt att personalen känner otillfredsställelse då de inte får göra avslut.

Den tredje delen av problemformuleringen som innefattar, *om butikerna kan utforma sin klagomålshantering på ett sätt som gör att informationen kan användas effektivt i verksamheten*, konstaterar vi att det är fullt genomförbart. Detta genom att butikscheferna dokumenterar samtliga inkommande klagomål, diskuterar dessa aktivt på bestämda möten och kommer fram till ett resultat som kan användas som underlag för att förbättra verksamheten. Förändrar butikscheferna dessutom sitt synsätt på klagomål och istället uppmuntrar kunder till att klaga och arbetar med de inkommande klagomålen i förbättringssyfte, kan butiken i utbyte få en mycket bra image. Det är också viktigt att butikscheferna verkligen ser klagomål som förbättringsinformation och inte låser sig vid att klagomål enbart handlar om reklamationer.

Då en kund klagat innebär det med all säkerhet att andra kunder tycker likadant, vilket medför att jobbar butikscheferna med att förbättra butiken utifrån klagomålen genererar detta fler nöjda kunder som annars kanske hade valt att lämna butiken i tystnad. Att jobba med att få nöjda kunder skapar i sin tur lojala kunder, vilka är mer benägna att framföra sina klagomål. Resonemanget utvecklas ytterligare under rubriken diskussion och rekommendationer.

7 Diskussion och rekommendationer

Nedan följer en diskussion och de rekommendationer vi kan ge butiker att jobba med, för att hantera klagomål på ett effektivt sätt som kan gynna butiker till att utvecklas i en positiv riktning, med nöjda återkommande kunder som sprider en positiv bild av verksamheten.

Under arbetets gång har vi insett att det är många butiker som har en vision om hur hanteringen av klagomål ska genomföras och att klagomål kan gynna verksamhetens utveckling, men det finns brister i både kompetens och synen på klagomål som helhet. De råd vi kan ge butiksschefer i allmänhet är att de framförallt utbildar sig själva och sin personal i klagomålshantering. Genom att alla i verksamheten har en gemensam och positiv syn på inkommande klagomål, kan dessa användas för att förbättra butiken, vilket genererar i nöjdare kunder. Alla bör se klagomål som en tillgång, då de ger viktig information om butiken som helhet, istället för att se klagomål som ett problem eller en belastning.

Vi insåg även att många butiker enbart tänkte på klagomål som reklamationer, detta synsätt bör vidgas eftersom klagomål kan handla om allt från en trasig eller felaktig produkt till att butiken inte har rätt öppettider. Det är dyrt för butiker att göra marknadsundersökningar, men även att försöka locka nya kunder och behålla gamla. Genom att bredda synsättet på klagomål underlättas förståelsen för hur inkommande klagomål kan ge butiker viktig information. Men det kan också ge en förståelse till varför butiker bör uppmuntra till klagomål, då den inkommande informationen eller klagomålen är ett billigt sätt för butiken att se hur de ligger till på marknaden och vad de ska jobba med mer effektivt.

Genom att dokumentera och jobba med det konkreta problemet som kunden har ökar chansen för butiken att behåller sina kunder, förhoppningsvis skapas nöjda kunder som sprider det goda omdömet om butiken vidare till andra, vilket ger butiken gratis marknadsföring. Det är med andra ord en kostnadsbesparing butiken gör genom att ta tillvara på kundernas klagomål, samtidigt kostar det att utbilda personal, hantera och dokumentera klagomålen, men i slutändan så tror vi hanteringen är lönsam. Butiker skulle kunna göra en budget för klagomålshantering så som de flesta har en budget för marknadsföring, och på så vis minska just marknadsföringsbudgeten, eftersom butiker med god klagomålshantering kan få kunder som marknadsför butiken gratis samtidigt som de upprätthåller nöjdheten hos sina kunder.

Att i butiker ha kontinuerliga möten, där de inkommande klagomålen som dokumenterats tas upp och diskuteras, anser vi är en viktig del av klagomålshanteringen eftersom alla ska vara medvetna om vad som händer i verksamheten och hållas uppdaterade. Vid mötena bör lösningar på eventuella problem tas fram och åtgärdas snarast, då förmodligen flera kunder upplever eller kommer att uppleva samma problem som den kund som framförde klagomålet. Samtliga i verksamheten bör även ha befogenheter att ta hand om klagomål för att undvika att kunden känner frustration över att få byta expedit eller vänta på att bli omhändertagen. Men detta är också viktigt för att personalen ska känna ett personligt ansvar och kunna hantera alla situationer som kan uppstå, vilket vi tror gör att individen växer i sin roll som butiksförsäljare.

För att underlätta framförandet av klagomål för kunden skulle butiker kunna ha en dator uppställd i butikslokalen och där skulle kunden själv kunna framföra sina åsikter. Det är också viktigt att butikscheferna någon gång under året gör en undersökning av kundernas synpunkter och uppfattningar, för att få fram viktig information som gör att butiken kan förbättras.

8 Referenslista

8.1 Publicerade källor

Böcker

- Albertsson, S. & Lundqvist, O. (1997) *Marknadsföring* Upl.3: Bonniers utbildning AB
- Barlow, J. & Möller, C. (1997) *Klagomålet är en gåva!:* Svenska Förlaget, Borgå
- Echeverri, P. & Edvardsson, B. (2002) *Marknadsföring i tjänsteekonomin:* Studentlitteratur, Lund
- Hirschman, A. (1972) *Sorti eller protest – En fråga om lojaliteter:* Uddevalla
- Härnqvist, L. (1994) *Bästsäljaren - Handbok i marknadsföring för butiker och serviceföretag:* Skogs Grafiska, Malmö
- Härnqvist, L. (1995) *Krukmakaren i verkligheten:* Skogs, Trelleborg
- Jacobsen, D. (2002) *Vad, hur och varför?:* Studentlitteratur, Lund
- Kahn, A. (1995) *Kundvård – En handbok om kvalitet i kundrelationen* Upl.1: Liber-Hermods, Kristinestad
- Nyström, J. & Wallén, M. (2002) *Ansiktet utåt – om service i frontlinjen och korta kundkontakter* Upl.1: Boktryckeri AB, Kristianstad
- Rienecker, L. & Jörgensen, P. (2004) *Att skriva en bra uppsats* Upl.2: Malmö
- Söderlund, M. (2000) *Den nöjda kunden* Upl.3: Delake Grafiska AB, Malmö

Elektroniska källor

Nationalencyklopedin (senast uppdaterad 2008). [Elektronisk]. Tillgänglig: http://www.ne.se.persefone.his.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O245787 [2008-05-07].

8.2 Opublicerade källor

Intervjuer

Eriks skor, Alingsås	Helene Söderström	Butikschef	080331
Centrum Manufaktur, Alingsås	Jörgen Nilsson	Butikschef	080401
Telia, Alingsås	Vivan Bruhn	Butikschef	080402
Inspiration, Alingsås	Stina Korner	Butikschef	080405
Mio, Alingsås	Jens Tyrén	Butikschef	080407
Tells, Alingsås	Anders Wepplinger	Butikschef	080411

Egen konstruerad figur på sida 5 i arbetet: Gustafson, M. & Lindqvist, S. (2008)

9 Appendix och Bilagor

- Beskriv er butiksverksamhet.
- Beskriv er klagomålshantering, från det att en kund kommer med sitt klagomål tills hanteringen är avslutad?
 - Vad är målet med den här hanteringen som beskrivits?
 - Hur ser du/din butik på kundernas klagomål?
 - Gör du/din butik några extra ansträngningar för att behålla kunderna som klagar? Vad/Hur?
 - Hur informera/uppmuntrar ni kunderna, att ni tar emot synpunkter och klagomål?
 - Vilka sätt erbjuder ni kunderna att klaga på?
 - Vad har ni för policy då det gäller kundklagomål?
 - Vilken bild av företaget försöker de anställda åstadkomma, när de löser ett problem åt kunden? Hur?
 - Har du/din butik etablerat något system för att inkomna klagomål ska föras vidare till lämplig person, som sedan hanterar klagomålet?
 - Finns det någon kontroll av vad som händer med den information som kommer genom klagomål?
 - Hur definierar du klagomål?
 - Vilka val anser du att en klagande kund har då missnöjde uppstår?
 - Funderar du någon gång över förlorade kunder?
 - Talar ni internt om de klagande kunderna, i så fall på vilket sätt?
 - Har personalen någon utbildning för att ta hand om klagande kunder? Vilken?
 - Hur ser de anställda på klagomål?
 - Hur använder ni klagomålen i verksamheten?
 - Förstår personalen att butiken vid en servicemiss har en chans att förstärka kundlojaliteten?
 - Hur sprids informationen om klagomål inom verksamheten?
 - Vilka befogenheter har personalen att tillrättalägga missnöjet hos kunden?
 - Har du lärt dig något om verksamheten genom att lyssna på kundernas klagomål?
 - Tillämpas några strategier för att dokumentera och registrera informationen som missnöjda kunder lämnar?

- Gör butiken några marknadsundersökningar?
- Hur mycket kostar det för företaget att skaffa nya kunder?
- Vet du hur mycket det kostar ditt företag att lösa kundernas problem?
- Vet du hur mycket är era kunder värda under sin livstid som kund?