

Mälardalens Högskola  
Akademin för hållbar samhälls- och teknikutveckling  
Magisteruppsats inom företagsekonomi FÖA400  
Handledare: Carl G Thunman  
2012-01-19

# Missnöjeshantering i banker

---

- *En fallstudie av Sala Sparbank*

Odhiambo Opee  
Charlotte Skinnar

# SAMMANFATTNING

- Titel:** Missnöjeshantering i banker - En fallstudie av Sala Sparbank
- Seminariedatum:** 19 januari, 2012
- Institution:** Akademin för hållbar samhälls- och teknikutveckling, Mälardalens Högskola
- Nivå:** Magisteruppsats i företagsekonomi, 15 hp
- Författare:** Odhiambo Opee och Charlotte Skinnar
- Handledare:** Carl G Thunman
- Nyckelord:** Klagomål, banker, missnöje, Word-of-Mouth, Sala Sparbank
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att beskriva missnöjeshantering hos Sala Sparbank. Uppsatsen undersöker hur studieobjektets missnöjeshantering överensstämmer med en egenutvecklad modell för missnöjeshantering. Resultatet av uppsatsen förväntas utmynna i en reviderad modell för missnöjeshantering samt att utreda om Sala Sparbank kan förbättra sin missnöjeshantering.
- Metod:** En egen modell utvecklades utifrån den teori som samlats genom litteratursökning i artiklar, böcker och olika internetsidor. Modellen och teorin låg sedan till grund för de tre fokusgruppintervjuer som genomfördes. Resultatet bearbetades genom ”klipp och klistra” metoden och analyserades sedan utifrån modellen. Med hjälp av resultatet från undersökningen kunde en reviderad modell utformas och även ge förbättringsförslag till Sala Sparbank.
- Slutsats:** Sala Sparbank har en bra klagomålshantering. Det som skulle kunna utvecklas är ett enkelt rapportsystem för att få mer statistik över kundernas missnöjen, detta underlag kan sedan användas för att underlätta uppföljning och utbildning av anställda. De behöver även tydligare kommunikation om villkor, räntor och internetbanken. Dessutom bör klagomålsansvarige bli mer insatt i den information som insamlas på Facebook-sidan och den funktion som söker klagomål på internet. Då Sala Sparbank är en mindre bank behöver modellens ”frontline” även inkludera andra personer i banken än enbart de som möter kunder dagligen, exempelvis VD.

# ABSTRACT

- Title:** Dissatisfaction Management in Banks- A case study of Sala Sparbank
- Seminar date:** January 19<sup>TH</sup> 2012
- Institution:** School of Sustainable development of society and technology, Mälardalen University
- Level:** Master thesis in business, 15 ECTS
- Authors:** Odhiambo Opee and Charlotte Skinnar
- Tutor:** Carl G Thunman
- Keywords:** Complaints, banks, dissatisfaction, Word-of-Mouth, Sala Sparbank
- Purpose:** The purpose with this thesis is to describe the dissatisfaction handling process in Sala Sparbank. The thesis examines how the object of the study managing dissatisfaction in accordance with a proprietary model for handling dissatisfaction. The result of the thesis is expected to culminate in a revised model for handling dissatisfaction and also to investigate if Sala Sparbank can improve its dissatisfaction management.
- Method:** A proprietary model was developed based on the theory gathered through a literature search of articles, books and various internet sites. The model and the theory formed the basis of the three focus group interviews conducted. The results were processed through the “*copy paste*” method and then analyzed by the model. Using the results of the survey a revised model were developed and also suggestions on improvement for Sala Sparbank.
- Conclusion:** Sala Sparbank has a good dissatisfaction management. They could develop a simple reporting system to get more statistics on customers’ dissatisfaction, this data can then be used to facilitate monitoring and employee training. They also need clearer communication about terms, rates and online banking. Furthermore, the complaints manager needs to more familiar with the information collected on the Facebook page and the function the searches complaints on the internet. Since Sala Sparbank is a smaller bank, the model’s “frontline” also include other persons in the bank rather than only those that meet customers daily, including the CEO.

# FÖRORD

Vi vill rikta ett stort tack till Sala Sparbank och alla respondenter som har deltagit i undersökningen. Vi vill även tacka vår handledare Carl G Thunman för hans stöd och vägledning genom arbetet. Dessutom riktar vi ett tack till övriga deltagare i projektgruppen för ett lyckat samarbete, tack John Kämpe, PerErik Sewerin, Lorenzo Diaz Zamora och Alexis Andersson.

---

*Odhiambo Opee*

---

*Charlotte Skinnar*

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1</b>	<b>Introduktion.....</b>	<b>1</b>
1.1	Inledning.....	1
1.2	Syfte .....	2
1.3	Disposition.....	2
<b>2</b>	<b>Metod.....</b>	<b>3</b>
2.1	Projektgruppen .....	3
2.2	Datainsamling.....	3
2.3	Flödesschema .....	4
2.4	Val av undersökningsmetod .....	5
2.5	Urval.....	6
2.6	Utformning av intervjuguide .....	7
2.7	Intervjuerna .....	8
2.8	Bearbetning av empiriskt material.....	10
<b>3</b>	<b>Missnöjeshanteringsmodellen .....</b>	<b>11</b>
3.1	Missnöje och klagomål.....	11
3.2	Kunden .....	11
3.3	Kommunikation.....	12
3.4	Word-of-Mouth .....	13
3.5	Organisation .....	14
3.5.1	Frontpersonal.....	14
3.5.2	Stödfunktion och informationssystem.....	15
3.5.3	Uppföljning .....	16
<b>4</b>	<b>Undersökningen.....</b>	<b>17</b>
4.1	Sala sparbank.....	17
4.2	Roller och definition av missnöje och klagomål .....	17
4.3	Kund.....	18
4.4	Kommunikation.....	19
4.5	Word-of-Mouth .....	20
4.6	Organisation .....	21
4.7	Sammanfattning av undersökningen .....	26
<b>5</b>	<b>Analys .....</b>	<b>27</b>
5.1	Missnöje och klagomål.....	27
5.2	Kund.....	27
5.3	Kommunikation.....	29
5.4	Word-of-Mouth .....	31
5.5	Organisation .....	32
<b>6</b>	<b>Slutsats.....</b>	<b>37</b>
6.1	Missnöjeshantering i Sala Sparbank.....	37
6.2	Överensstämmelse med modellen .....	37
6.3	Förbättringsförslag Sala Sparbank .....	37
6.4	Revidering av missnöjeshanteringsmodellen .....	38
6.5	Diskussion av slutsatserna.....	39
6.6	Förslag till fortsatta studier.....	39

## Referenser

**Bilaga 1 – Intervjufrågor**

**Bilaga 2 – E-post till respondenterna**

**Bilaga 3 – Variabler i modellen**

# 1 INTRODUKTION

---

*Detta kapitel ger en bakgrund till problemet och presenterar problemställning och syfte.*

---

## 1.1 INLEDNING

Under 2010 har antalet klagomål ökat när det gäller hur bankerna sköter konsumenternas affärer, men det råder ett stort mörkertal. I genomsnitt är det 4 % av bankkunderna som säger sig haft en anledning att klaga men inte fullföljt klagomålsprocessen. En anledning till att konsumenterna inte klagat kan bero på att de inte orkar gå igenom hela klagomålsprocessen för att de anser att det är tidsödande och i slutändan inte ger ett tillfredställande resultat. (Creutzer, 2010) Det har dock blivit lättare för kunden att föra fram sina klagomål idag, de behöver inte längre vänta i långa telefonköer eller på ett kontor. Kunden kan sända iväg ett meddelande på Twitter och vänta på att banken ska svara. Många banker använder idag sociala nätverkstjänster såsom Facebook och Twitter. (Social media: new platform for banks, 2011)

Det finns forskare som förespråkar att företagen inte ska reducera klagomålen, utan eliminera källan som utlöser klagomålet. En av de värsta sakerna ett företag kan råka ut för är en kund som inte förmedlar sitt missnöje, många klagomål beror på missförstånd, att lösa klagomålet på ett bra sätt ökar möjligheten att kunden återkommer till företaget. (Grahm, 2009) Många ser fortfarande klagomålshantering som något nödvändigt ont utan att se fördelarna med den feedback som detta medför. Undersökningar har visat att svenska och finska banker undersöker kundnöjdheten oftare än övriga europeiska banker. 96,7 % av de svenska bankerna och 92,0 % av de finska bankerna svarade att de undersökte kundnöjdheten med en veckas eller en månads intervall. (Complaint Management in European Banks, 2007)

Svenska banker är intressanta att undersöka då de ligger långt fram i utvecklingen när det gäller tekniska tillämpningar och undersökning av kundnöjdhet. Skandinaviska Enskilda Banken (SEB) lanserade exempelvis första online-systemet för kunder redan 1979 och IKF (SEB:s internetkontor för små och medelstora företag) var den första internetbanken i världen (Skandinaviska Enskilda Banken, 2005). Det leder till att undersökningen är aktuell och kan vara till nytta för både forskning och banker, i synnerhet Sala Sparbank.

Sala Sparbank är Sveriges näst äldsta bank men är framåt i utvecklingen. De har varit före storbankerna på flera områden, bland annat miljöcertifiering och lån med räntetak. De använder både Facebook och Twitter för att komma i kontakt med sina kunder och

uppmuntrar kunderna att kontakta dem vid eventuella missnöjen. De jobbar efter devisen ”kunden väljer kanal- och vi hänger med” vilket innebär att de möter kunderna i en mängd olika kanaler ("Kunden väljer kanal- och vi hänger med", 2011).

## **1.2 SYFTE**

Syftet med denna uppsats är att beskriva missnöjeshantering hos Sala Sparbank. Uppsatsen undersöker hur studieobjektets missnöjeshantering överensstämmer med en egenutvecklad modell för missnöjeshantering. Resultatet av uppsatsen förväntas utmytna i en reviderad modell för missnöjeshantering samt att utreda om Sala Sparbank kan förbättra sin missnöjeshantering.

## **1.3 DISPOSITION**

Efter det inledande första kapitlet är uppsatsen disponerad enligt följande: Kapitel 2 *Metod*, beskriver hur uppsatsen har utarbetats, hur information har insamlats, hur intervjuerna har gått till och hur materialet sedan har bearbetats. Kapitel 3 *Missnöjeshanteringsmodellen* beskriver den modell som använts i undersökningen och den teori som använts som grund för den. Detta efterföljs av kapitel 4 *Undersökningen* där resultatet från intervjuerna presenteras. I kapitel 5 *Analys* analyseras resultatet av undersökningen gentemot modellen. Avslutningsvis följer kapitel 6 *Slutsatser* av Sala Sparbanks missnöjeshantering och hur modellen bör revideras samt sammanfattat vilka punkter där Sala Sparbank kan utveckla sin missnöjeshantering. I slutet av kapitlet presenteras förslag till fortsatta studier.

## 2 METOD

---

*I detta kapitel beskrivs den metod som valts för att kunna svara på syftet. I kapitlet beskrivs det flödesschema som är en avbildning av den modellen som använts.*

---

### 2.1 PROJEKTGRUPPEN

Denna uppsats ingår i forskningsprojektet Klagomålshantering i bank- och finanssektorn vid Mälardalens högskola. Projektet leds av docent Carl G Thunman. I projektgruppen finns två personer med erfarenhet från kundtjänstarbete på bank, deras erfarenheter delades med gruppen vid utformandet av flödesschemat. Projektgruppen har till syfte att beskriva missnöjeshantering i banker och de tre olika grupperna valde därför tre banker som ska ge en bredd till undersökningen. De tre uppsatsernas resultat kommer slutligen jämföras för att dra generella slutsatser gällande banksektorn. Denna uppsats har fokuserat på Sala Sparbank medan de andra grupperna undersöker Nordea respektive Skandinaviska Enskilda Banken (SEB). Gemensamt utvecklades en modell för missnöjeshantering som användes i undersökningarna. Denna modell finns i kapitel 3 *Missnöjeshanteringsmodellen*.

Det finns inte många undersökningar som beskriver hela klagomålshanteringsprocessen utan enbart delar av den. Denna projektgrupp undersöker hela processen för att få en helhetsbild. Begreppet klagomål vidgas även till missnöje för att även omfatta informella synpunkter som annars inte tas i anspråk. Tidigare forskning har inte heller inkluderat sociala mediars betydelse inom klagomålshantering, detta inkluderas dock i detta projekt. Just denna uppsats förväntas vara till nytta för mindre banker som vill förbättra sin missnöjeshantering, i synnerhet Sala Sparbank. Därför revideras modellen efter undersökningen för att den, i sin slutgiltiga form, ska vara anpassad till mindre banker.

### 2.2 DATAINSAMLING

Projektgruppen gjorde inledningsvis en gemensam litteratursökning av missnöjeshantering. Handledaren gav förslag på lämpliga sökord och kurslitteratur. All information som hämtades delades med alla gruppmedlemmar i en gemensam mapp via dataprogrammet Dropbox. Där samlades även alla egna dokument för att underlätta projektarbetet för samtliga. När en del data samlats, utvärderades inom vilka områden den fortsatta sökningen skulle fokuseras. Modellens områden delades sedan upp mellan personerna i projektgruppen där en ansvarade för insamlandet av ett område. Denna information delades sedan med projektgruppen för att göra en egen bearbetning. Efter denna informationssökning samlades projektgruppen för att formulera ett gemensamt syfte, detta utvecklades under flera seminarier.



Informationen insamlades via olika databaser via Mälardalens Högskola, Uppsala Universitet och Stockholms universitet, men även fritextsökningar via Google och Google Scholar. Databaserna som använts är ABI/INFORM Global, Business Source Premier, ebrary, Emerald Journals, DiVA, JSTOR, LibHub, Mediearkivet och Nationalencyklopedin. Sökorden som använts är olika kombinationer av customer experience management, compliant management, customer relationship management, banks, service recovery, touchpoints, banker, klagomål, Twitter, Facebook och sociala medier. Även relevant kurslitteratur har använts samt referenslistor från funna artiklar, uppsatser och böcker. Finansinspektionens allmänna råd har hämtats från dess webbplats. Informationen om Sala Sparbank har insamlats från dess webbplats, sökningar via Google och deras årsredovisning från 2010.

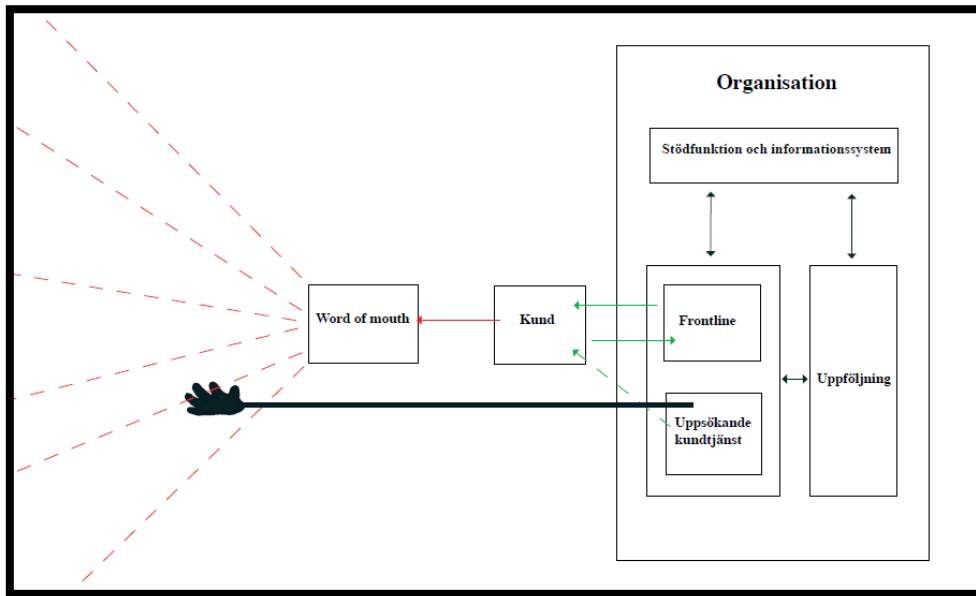
Mycket av materialet som använts i undersökningen baseras på utländska forskningsstudier, vilket kan göra att all information inte är applicerbar på svenska banker, detta har dock beaktats i urvalet och även i analysen. En del artiklar är även baserade på företag i allmänhet, men ändå ansetts vara applicerbara på banker. I undersökningen har även nyhetsartiklar använts. Delar av uppsatsen undersöker områden som är relativt outforskade därför användes information från dagstidningar.

### **2.3 FLÖDESSCHEMA**

Teorierna och de modeller som funnits i litteratursökningen låg sedan till grund för utformningen av modellen som utvecklats gemensamt av projektgruppen. Med hjälp av informationen i modellen kunde ett flödesschema skapas. Vid möten med handledare och hela projektgruppen diskuterades hur ett flödesschema skulle kunna se ut. Förslag ritades på en whiteboardtavla vid flera tillfällen för att tillslut komma fram till slutresultatet som syns nedan i figur 1. Whiteboardtavlan dokumenterades med kameror för att kunna göra ett ritat flödesschema i ett dataprogram. Det visade sig dock för tidskrävande att lära sig de avancerade ritprogrammen, därför fick projektgruppen till slut använda *Paint* för att hinna skapa ett flödesschema inom tidsramen. Flödesschemat är uppdelat på fyra områden; Word-of-Mouth, Kund, Kommunikation och Organisation. De gröna pilarna beskriver kommunikationen mellan kunder och banken. De röda pilarna visar ryktesspridning om banken och de svarta pilarna visar flöden inom organisationen. De streckade röda pilarna är ryktesspridning som sprids vidare från kunden. Delar av denna information fångas (den svarta armen) av den uppsökande kundtjänsten. Denna kan sedan återkoppla till kunden (den streckade gröna pilen). Modellen beskrivs närmare i kapitel 3 *Missnöjeshanteringsmodellen*. Uppdelningen gjordes för att få med även de missnöjen som kunden inte förmedlar till

företaget, då det idag finns möjlighet för bankerna att möta dessa klagomål via sociala medier och fånga in dem via den uppsökande kundtjänsten.

Modellen ligger till grund för utformningen av intervjuguiden och används även för att strukturera teorin och analysen.



Figur 1 Flödesschema för missnöjeshantering inom banker, egen utformning

## 2.4 VAL AV UNDERSÖKNINGSMETOD

Projektgruppen beslutade att undersökningen skulle vara kvalitativ för att få djupare kunskaper i hur missnöjeshanteringsprocessen fungerar.Handledaren och projektgruppen gav förslag på vilka banker som var lämpliga att undersöka för att få en bra bredd på undersökningen, dock kunde Länsförsäkringar, som tillfrågades först, inte medverka därför kontaktades Nordea istället och de tackade ja. Tillsammans med handledaren beslutade projektgruppen att genomföra fokusgruppintervjuer för att på ett effektivt sätt få mycket information. Denna uppsats genomförde tre intervjuer på Sala Sparbank. Det genomfördes fokusgruppintervjuer med frontpersonalen<sup>1</sup> på huvudkontoret och ett mindre kontor, samt en fokusgruppintervju med klagomålsansvarige och affärsrörelsechefen.

Fokusgruppintervjuer innebär att flera respondenter deltar och diskuterar fritt kring öppna frågor inom ämnesområdet (Bryman & Bell, 2011, s. 502). Fördelen med fokusgruppintervjuer är att respondenterna kan hjälpa varandra att minnas och komma med resonemang som inte skulle kommit fram vid en personlig intervju. Dessutom är fokusgrupp-

<sup>1</sup> Den personal som först möter kunderna (frontline i flödesschemat).

intervjuer mer effektiva tidsmässigt då flera personer intervjuas samtidigt. Fokusgruppintervjuer kan även ge feedback till respondenterna direkt och de kan beskriva variabler som inte beaktats vid utformandet av intervjuguiden. (Bryman & Bell, 2011, s. 504)

Vid denna typ av intervju är det viktigt att den som leder intervjun (moderatorn) skapar en miljö där alla respondenter får göra sin röst hörd för att få en bra diskussion (Jacobsen, 2002, s. 178). Projektgruppen bestämde gemensamt att fokusgruppintervjuerna skulle bestå av tre till fyra personer och pågå under ungefär en timme. Detta för att få en spridning på svaren men samtidigt vara genomförbart på alla kontor. Det skulle dessutom vara jämbördiga personer för att inte påverkas av överordnade. Med jämbördiga menas att respondenterna skulle arbeta på samma nivå på företaget, chefer skulle alltså inte medverka på samma intervju som sin personal. En nackdel med fokusgruppintervjuer kan annars vara att respondenterna påverkas av varandra och endast ger gemensamt accepterade svar (Jacobsen, 2002, s. 175).

Sala Sparbank har sitt huvudkontor i Sala och tre mindre kontor i Heby, Tärnsjö och Östervåla. Då det inte fanns möjlighet att intervjuas alla kontor valdes en grupp på huvudkontoret och en grupp på kontoret i Heby, detta gjorde att undersökningen fick en större spridning än om enbart de mindre kontoren hade intervjuats. Alla tre intervjuer fungerade på samma sätt men intervjun med klagomålsansvarige, Jan-Olof Olson och Affärsrörelsechefen, Anders Hedberg fokuserade mer på organisationen då de är mer insatta i klagomålshantering jämfört med frontpersonalen.

## **2.5 URVAL**

Sala Sparbank valdes på grund av sin tydliga profil, engagemang, deras relation till sina kunder och att de, enligt sin årsredovisning, arbetar mycket med klagomålshantering. För komma till rätt person direkt undersöktes vilken person som är ansvarig för klagomål. Jan-Olof Olson, Klagomålsansvarig på Sala Sparbank, kontaktades först via e-post med information om att han skulle bli uppringd senare under dagen. Vid samtalet framkom att den klagomålsansvariga inte var behörig att boka fokusgruppintervjuer och föreslog kontakt med affärsrörelsechefen, Anders Hedberg. Han kontaktades per e-post med information om att kontakt skulle sökas per telefon. Hedberg accepterade sedan vår förfrågan och skulle tala med berörda personer för att kunna boka tider för intervjuer. Intervjuerna bokades sedan in i anslutning till varandra den 12:e och den 14:e december. Den 12:e intervjuades kontoret i

Heby och den 14:e december intervjuades först fokusgruppen på huvudkontoret i Sala och sedan klagomålsansvarige och affärsrörelsechefen.

Respondenterna till fokusgruppintervjuerna bestämdes av Sala Sparbank efter våra önskemål, tre till fyra personer med daglig kontakt med kunder via telefon eller via personliga möten exempelvis över disk. Respondenterna har varit relevanta för studien då det är respondenterna i fokusgruppintervjuerna som möter kunderna, den klagomålsansvariga som sköter de klagomål som kommer till företaget och affärsrörelsechefen tillsammans med klagomålsansvarige som arbetar med den högsta ledningen och vet hur organisationen arbetar för bättre klagomålshantering.

## **2.6 UTFORMNING AV INTERVJUGUIDE**

Frågorna till intervjun utarbetades med hjälp av modellen i kapitel 3 *Missnöjeshanteringsmodellen*. Utifrån modellen kunde viktiga variabler identifieras (se bilaga 3) för att sedan skapa en intervjuguide, detta gjordes gemensamt med projektgruppen för att få ett jämförligt resultat. Variablernas relevans för missnöjeshanteringsmodellen diskuterades flera gånger inom projektgruppen och med handledaren. Detta för att underlätta utformningen av intervjuguiden, för att få bra svar på frågorna samt öka validiteten. Intervjufrågorna är anpassade till semistrukturerade intervjuer med stora frågor att diskutera kring och med stödpunkter för moderatorn om respondenterna har svårt att hålla igång diskussionen eller svävar ut från ämnet. En semistrukturerad intervju innebär i regel att intervjuaren har en uppsättning frågor som allmänt kan beskrivas som ett frågeschema, där frågornas ordningsföljd varierar. Frågorna är mer allmänt formulerade till skillnad från frågorna i strukturerade intervjuer. Intervjuaren har också möjlighet att ställa ytterligare frågor så kallade uppföljningsfrågor till det som uppfattas vara riktiga svar. (Bryman, 2007, s. 127)

Tabell 1 nedan beskriver vilka frågor i intervjuguiderna i bilaga 1 som mäter vilka delar av kapitel 3 *Missnöjeshantering*.

Rubrik i modellen	Frågor i fokusgruppintervjun	Frågor till klagomålsansvarige och affärsområdeschefen
Missnöje och klagomål	2	2
Kund	3a, 3c, 3e, 4, 6	3, 4, 6
Kommunikation	3d, 4, 5, 7, 8	4, 5, 7, 8
Word-of-Mouth	10	10
Organisation	3b, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16	9, 11, 12, 13, 14, 15, 16

Tabell 1 Förteckning över intervjuguidens koppling till modellen, egen utformning

För att lära känna respondenterna och för att leda in dem på ämnet inleddes intervjun med dessa två frågor:

- Beskriv er roll på banken?
- Vad innebär missnöje för er? Är det någon skillnad på missnöje och klagomål?

Dessa frågor är relativt enkla för respondenterna att svara på och leder in dem på ämnet. Intervjuguiden är sedan uppdelad efter modellen med ordningsföljden missnöje och klagomål, kund, kommunikation, Word-of-Mouth och slutligen organisation, denna uppdelning valdes för att de skulle börja med att diskutera det som är lätt för dem att prata om och avsluta med det som är svårare då de är tryggare i situationen. Dock anpassades frågorna efter hur diskussionerna fortgick. Avslutningsvis ställdes några frågor för att komplettera de tidigare frågorna och fånga in det som inte kommit fram under intervjun.

Två arbetsdagar före intervjun skickades en e-post till kontaktpersonerna för att respondenterna skulle få möjlighet att förbereda sig. För att inte styra respondenterna allt för mycket skickades endast de områden som intervjun behandlar. Denna e-post finns i bilaga 2.

## 2.7 INTERVJUERNA

Vid intervjuerna användes diktafon för att dokumentera vad som sades. Dessa anteckningar skulle fungera som säkerhet vid eventuella tekniska problem. En givande intervju kräver ofta att intervjuaren och intervjuobjektet har ögonkontakt vilket kan göra det svårt att föra anteckningar. Detta problem kan till viss del lösas genom att det används en bandspelare eller diktafon under intervjun. Fördelen med en diktafon är att allt som intervjuobjektet säger ordagrant kommer med samt att anteckningarna kan minskas och istället upprätthålla ett naturligt samtal med den som intervjuas. (Jacobsen, 2002, s. 166) Vid varje intervju utsågs en sekreterare och en moderator, dock hade sekreteraren möjlighet att hjälpa moderatören vid behov. Moderator och sekreterare skiftades den andra dagen.

## Missnöjeshantering i banker – En fallstudie av Sala Sparbank

Då respondenterna i förväg blivit informerade om syftet med uppsatsen och vilka områden intervjuerna skulle behandla bidrog det till att skapa en avslappnad och bekväm atmosfär under intervjuerna. Innan intervjuerna började blev respondenterna återigen informerade om syftet med undersökningen och vid fokusgruppintervjuerna blev de informerade om att deras svar skulle hanteras anonymt. Det är bankens åsikt som eftersöks, inte personalens personliga åsikt. Respondenterna blev även tillfrågade om det fanns några invändningar mot att intervjun blev inspelad. Klagomålsansvarige och affärsrörelsechefen tillfrågades på vilket sätt de ville bli citerade.

Diskussionen började sedan med de inledande frågorna. Moderatören hjälpte respondenterna med att ställa följdfrågor såsom *kan du utveckla, varför, hur menar du* och *kan du ge exempel*. Även andra ytterligare följdfrågor ställdes vid behov för att gå djupare på vissa delar. Varje intervju planerades att ta en timme att genomföra. I Tabell 2 nedan visas en förteckning över hur många som deltog på varje intervju samt hur länge de pågick.

Respondenter	Antal	Tidåtgång	Titel	Ort	Datum
Frontlinjen Heby	3	30 min		Heby	111212
Frontlinjen Sala	5	40 min		Sala	111214
Anders Hedberg Jan-Olov Olson	2	70 min	Affärsrörelsechef Klagomålsansvarig	Sala	111214

Tabell 2 Förteckning över intervjuerna, egen utformning.

Under samtliga intervjuer var det en avslappnad stämning, alla pratade ungefär lika mycket och ingen verkade påverkad av någon annan. Detta trots att det förekom lägre chefer vid intervjun med frontlinjen i Sala. Alla frågor behövde inte ställas för att få fram den önskvärda informationen då dessa frågor besvarades tidigare under intervjun. Ljudinspelningen fungerade bra och därför behövdes inte anteckningarna användas vid transkriberingen av intervjun.

Alla respondenter informerades om att de senare samma vecka skulle få ta del av det material som skulle användas i uppsatsen för att kunna kommentera om det skett någon misstolkning av deras svar.

## 2.8 BEARBETNING AV EMPIRISKT MATERIAL

Samma dag som intervjuerna, avlyssnades materialet för att anteckna allt som sades, materialet avlyssnades flera gånger för att inte missa viktig information. För att sedan sammanställa informationen och gruppera den efter modellen användes en ”*klipp och klistra metod*”. Metoden innebär att anteckningarna från intervjun klipps och klistras in under passade kategori i teorin (Wilson, 2003, s. 113). I detta fall klistrades de in under lämplig avdelning i missnöjeshanteringsmodellen. Delar av intervjusvaren utelämnades då de inte var relevanta för undersökningen. Resultatet av intervjuerna presenteras sedan efter rubrikerna i kapitel 3 *Missnöjeshantering*. Analysen byggs upp efter kapitel 3 *Missnöjeshantering*. Först ges ett kort sammandrag av vad som sagts i teorin därefter presenteras motsvarande information från intervjuerna. Vidare dras kopplingar och resonemang kring resultatet. Med hjälp av den genomförda analysen kunde en reviderad modell utvecklas och även förslag på hur Sala Sparbank kan utveckla sitt arbete med missnöjeshantering.

Uppställningen i empiri och analys diskuterades gemensamt med projektgruppen och mellan sista seminariet och slutseminariet gjordes en extra opponering av varandras uppsatser för att få slutgiltiga synpunkter. Projektgruppen har varit ett stort stöd under hela processen. Att vara fler som söker information och har tankar och idéer är positivt då slutresultatet är granskat fler gånger än vanligt och bara de bästa idéerna har använts. Som i alla stora grupper har det ibland varit svårt att få alla att ro åt samma håll, men slutresultatet är tre individuella uppsatser med ett gemensamt mål, en modell för bättre missnöjeshantering i banker.

## 3 MISSNÖJESHANTERINGSMODELLEN

---

*Detta kapitel inleds med en kort förklaring av Finansinspektionens allmänna råd och definition kring klagomålshantering. Därefter följer den modell som undersökningen baseras på. Kapitlet är uppdelat i de fem stora områden; missnöje och klagomål, kund, kommunikation, Word-of-Mouth och organisation.*

---

### 3.1 MISSNÖJE OCH KLAGOMÅL

Klagomål är en formell yttring av missnöje medan missnöje är känslan av att något borde vara bättre (Nationalencyklopedin, 2011). Finansinspektionen har allmänna råd för klagomålshantering som syftar till att alla institutioner under deras tillsyn ska hantera klagomål på ett tillfredställande sätt. De förutsätter att institutionerna har policys och instruktioner för hanteringen av klagomål och denna bör innehålla praktisk information om beslutsordning samt rutiner för information och uppföljning. Denna information bör förmedlas till samtliga berörda parter. De kräver även att banken har minst en klagomålsansvarig och att klagomålen ska besvaras snarast. Klagomålen ska dokumenteras på sådant vis att det går att följa hanteringen av ärendet och det ska registreras centralt för att underlätta uppföljning. Uppföljningen är viktigt för att undvika liknande händelser i framtiden. (FFFS 2002:23)

Finansinspektionens definition på klagomål:

*”Med klagomål avses i dessa allmänna råd att en kund till ett institut i ett enskilt ärende framför konkret missnöje med hanteringen av en finansiell tjänst eller produkt. Allmänna synpunkter och generella missnöjesyttringar anses i detta sammanhang inte som klagomål liksom ej heller missnöje som måste anses ha ringa betydelse för kunden.”* (FFFS 2002:23)

### 3.2 KUNDEN

Vissa kunder är mer benägna att klaga jämfört med andra kunder på grund av en rad orsaker. Dessa kunder tror att positiva konsekvenser uppstår och att de finns sociala fördelar med att klaga och de har även åsikten att deras personliga normer stödjer ett klagomål. Dessa kunder upplever att rättvis behandling och en god service är befogad. I vissa fall känner de en social skyldighet att klaga vilket bidrar till att hjälpa andra att undvika liknande situationer eller att det bidrar till att straffa företaget. En liten kundgrupp har ”klagande” personligheter, de gillar att klaga eller att orsaka problem. (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2006, ss. 220-221) Kunder reagerar olika på bankernas sätt att hantera klagomål. Det finns inget som tyder på att det



finns en signifikant skillnad på klagomålshantering och kundnöjdhet beroende på kundens ålder, kön och tid som kund i banken. (Duffy, Miller, & Bexley, 2006)

Kunder är mestadels missnöjda med kort och bankkonton samt att de klagar på att räntorna på deras sparkapital är för lågt. Det klagas även på bankens internetjänster gällande tekniska avbrott men även på fel som kunderna själv orsakat, exempelvis koder. Vidare konstateras det att kundernas missnöje beror på dålig information, misstag och felaktigheter från bankens sida. (Galijatovic, Höijer, & Seldus, 2009, ss. 45-46) Kunder som upplever ett missnöje reagerar på olika sätt. Flertalet kunder är passiva när det gäller deras missnöje. Vare sig de agerar eller inte kommer kunderna någon gång att bestämma om de ska byta till konkurrenterna eller stanna hos företaget. De kunder som inte klagat är de kunder som är mindre benägna att stanna i företaget. (Zeithaml et al., 2006, ss. 220-221) En förklaring till att bankkunder har en högre toleransnivå vid misstag är att det upplevs som svårare att byta bank, de har varit kunder relativt länge och ser mer fördelar med att stanna kvar hos banken än att lämna den (de Ruyter & Wetzels, 2000).

### **3.3 KOMMUNIKATION**

Processer bör vara enkla för klagande och anställda att förstå. Anställda bör ha möjlighet att utreda klagomålet och kunden bör informeras om hur klagomålsärendet fortgår under processen. (Johnston & Mehra, 2002) När riktlinjerna för klagomålsprocessen utformas bör den anpassas till olika språk och de speciella behov kunderna har (Scriabina & Fomiehov, 2005). En skyndsam lösning är viktig vid missnöje, därför bör klagomålsprocessen vara effektiv. När problemet är löst bör företaget kontakta kunden personligen och svaret bör vara tydligt och bör ange vilka åtgärder som ska vidtas och orsakerna till dem. (Johnston & Mehra, 2002) Organisationen bör hålla kunden uppdaterad om ärendet då en skyndsam lösning inte är möjlig på grund av exempelvis juridiska aspekter (Andreassen, 2000).

De strategier för klagomålshantering som gett bäst resultat är då banken lyssnar empatiskt och åtgärdar problemet och de strategier som gett sämre resultat är ursäkter och kompensationer (Duffy et al., 2006). Det är viktigt att kunden upplever att klagomålsprocessen tas på allvar, klagomålsprocessen bör upplevas som unik och personlig (Johnston & Mehra, 2002). Fokus bör ligga på lösningen istället för processen. En rättvis och bra lösning innebär inte alltid att kunden blir nöjd, därmed är det viktigt att informera kunden om orsakerna till beslut. (Andreassen, 2000)

Lojala kunder agerar mer negativt än andra kunder om de behandlas orättvist. De har en relation till företaget och förväntar sig att bli behandlade på ett bra sätt. En orättvis behandling kan leda till en mer skadlig påverkan på lojala kunder eftersom de engagerat sig mer och varit kunder längre tid i företaget. (Robbins & Miller, 2004) McCollough och Bharadwaj (1992, refererad i Onyeaso, 2007) menar att kunder som fått sitt missnöje hanterat på ett bra sätt blir nöjdare med företaget än en kund som inte varit missnöjd.

Det ska vara enkelt för en kund att klaga och kunder bör även uppmuntras till att klaga på olika sätt (Johnston & Mehra, 2002). Klagomål kan framföras via traditionella vägar såsom besök hos företaget eller genom brev, men det kan även kommuniceras genom elektroniska system som exempelvis e-post. Kunder har då möjlighet att uttrycka missnöjen oavsett plats och tidpunkt. Utvecklingen inom klagomålshanteringsområdet har lett till att data- och informationshantering implementerats i datasystem. Det innebär att företagens enda sätt att effektivt hantera klagomål är med hjälp av elektroniska system. (Mjahed & Triki, 2008) De elektroniska kommunikationskanaler som tillhandahålls måste vara pålitliga och enkla att använda. Kunder måste känna förtroende för användning av dem och erhålla en positiv upplevelse. (Ganguli & Roy, 2011)

### **3.4 WORD-OF-MOUTH**

Företag med en god klagomålshantering tar klagomål på allvar. Företagskulturen karaktäriseras av att söka, lyssna på och lösa klagomål på ett skyndsamt sätt. (Johnston & Mehra, 2002) Den senaste typen av kundtjänst är att söka upp kundernas klagomål på nätet, exempelvis bloggar och att svara direkt i kommentarfältet. Detta kallas uppsökande kundtjänst och SEB är en av de banker som har anställda arbetandes enbart med sociala medier. Arbetsuppgifterna innebär att svara på frågor på SEB:s egen sida på Facebook och att hitta klagomål på Twitter och bloggar. De använder sig av olika sökord för att hitta klagomålen, men de letar även efter synpunkter på olika tjänster för att bättre kunna tillvarata kundens behov. (Sköld, 2011)

En kund som upplever ett mycket positivt möte med ett företag kan känna ett starkt band till företaget. Ju mer entusiastiskt företagets kunder rekommenderar företaget och deras produkter till andra, desto bättre tillväxt för företaget. Denna positiva Word-of-Mouth uppnås genom att vara likformig i sin marknadsföring av produkten och tjänsten och ha en utvecklad service för att kunna avhjälpa eventuella framtida problem. (Grönroos, 2007, ss. 308-309) Därför har klagomålshanteringen en stor påverkan på kundens framtida förväntningar och deras

köpbeteende mot företaget. Detta i sin tur påverkar återköpsbenägenheten och sannolikheten till positiv ryktesspridning från företagets kunder. (Davidow, 2003)

Det är större chans att en kund som är missnöjd med en produkt framför sitt klagomål, än en kund som är missnöjd med en tjänst. Istället berättar 80 % av kunderna sitt missnöje för familj och vänner vilket är ett stort problem för företagen då det inte kommer åt information som hade kunnat göra verksamheten bättre. (Durand & Eccles, 1998) Människor har ett behov av att uttrycka sitt missnöje. Om det är till vänner eller ett företag som orsakat missnöjet spelar mindre roll. Tidigare hände det att en missnöjd kund klagade på expediten inför en större grupp människor. Idag har situationen förändrats markant och den missnöjde kan uttrycka sig genom flera kommunikationskanaler som bland annat bloggar och Facebook. Tack vare nya sociala medier finns det nya och oanade möjligheter att förmedla sitt missnöje, vilket kan leda till negativa konsekvenser för företagen. (Grahn, 2009)

Word-of-Mouth har en större påverkan än konventionell marknadsföring. Kunder är benägna att agera på rekommendationer från en vän, kollega eller pålitlig rådgivare än att agera på kommersiell marknadsföring och säljare gällande köp och inte bara information. Det har mindre betydelse om människor är isolerade och inte pratar med varandra. (Silverman, 2011, s. 59) Många marknadsförare och företag underskattar hur snabbt Word-of-Mouth sprids. (Silverman, 2011, s. 59)

### **3.5 ORGANISATION**

Nedan följer en förklaring av hur företagets organisation bör hantera klagomål och missnöje.

#### **3.5.1 Frontpersonal**

Att se klagomål som möjligheter gör att organisationen försöker få maximal nytta av klagomålet (Scriabina & Fomiehov, 2005). I en sådan kultur litar ledningen på att frontpersonalen använder sitt omdöme vid kundmöten (i-Sight, 1996). Misstag är oundvikliga och bör accepteras så länge de inte upprepas, anställda som hanterar klagomål bör därför uppmuntras till att ta initiativ för att tillfredsställa missnöjda kunder (Scriabina & Fomiehov, 2005). Personalen ska kunna vidta åtgärder utan att blanda in ledningen, de ska kunna lösa problemet direkt och ha rätt att utge kompensationer (de Ruyter & Wetzels, 2000). Genom att kunden kommer direkt till den plats där köp gjordes, alternativt där avtal ingicks, kan vissa problem lösas direkt och det bevarar kontakten mellan försäljare och kund. Detta är ett snabbt, enkelt och billigt sätt att lösa problem. Om ledningen utvecklar klara riktlinjer för befogenheter kan kundernas problem lösas snabbt och effektivt. (i-Sight, 1996) Om problemet

löses på lokal nivå bör information om klagomålet och dess lösning vidarebefordras till central nivå (Johnston & Mehra, 2002).

En bra klagomålsansvarig har bra tålamod och är tydlig. Denne kan dessutom balansera mellan företagets och kundens intressen och ska även informera ledningen om de problem företaget kan behöva åtgärda. (i-Sight, 1996) Klagomålsansvarige bör involveras i affärsmöten och beslut och bör kunna påverka i strategiska planeringsmöten (Johnston & Mehra, 2002). Det är därför viktigt att de som jobbar med klagomålshandlingen är insatta i företagets produkter och tjänster och även andra avdelningar. De behöver också vara informerade om hur konsumentskyddslagstiftningen fungerar. (i-Sight, 1996)

### **3.5.2 Stödfunktion och informationssystem**

Det är viktigt att personalen som möter kunder och de som arbetar med klagomålshandling får en bra utbildning inom området då det är dessa personer som representerar organisationen för kunderna. Utbildningen hjälper också personalen att använda riktlinjerna för klagomålshandling för att känna igen kundens behov medan de följer de dokumenterade processerna för klagomålshandling. Utbildningen bör även omfatta chefer på olika nivåer för att integrera denna process i förvaltningsprocessen och för att få bra kontroll över processen. En organisation som har välutbildad personal kan få fler möjligheter att lösa kundernas klagomål vilket leder till fler nöjda kunder. (Scriabina & Fomiehov, 2005) Det bör finnas stöd för frontpersonalen när de inte kan lösa problemet på egen hand (Lewis, 2004, s. 267).

Utvecklingen inom klagomålshandlingsområdet har lett till att informationshantering implementerats i datasystem. Dessa system bör ta hänsyn till hur kunskap om klagomål hanteras inom företaget. De klagomål som framförs måste kunna presenteras till olika delar i företaget. (Mjahed & Triki, 2008) Ett system för insamling och analys av klagomål är ett bra verktyg för ledningen för att hitta de områden som behöver förändras på både kort och lång sikt. För att detta system ska utnyttjas effektivast bör systemet generera information systematiskt till berörda chefer och avdelningar. (i-Sight, 1996) Genom att dela med sig av klagomålsinformation kan anställda ta del av de problem som företaget upplever och hur de hanteras (Johnston & Mehra, 2002). Med hjälp av detta kan problem som kräver snabb åtgärd urskiljas och statistiken leder till identifiering av trender och långsiktiga förändringar (i-Sight, 1996).

### 3.5.3 Uppföljning

Ledningens inställning till klagomål genomsyrar hur hela företaget ser på klagomål (i-Sight, 1996). Därför är det viktigt att ledningen vill uppnå hög kundnöjdhet och vidtar åtgärder som visar att klagomål är viktigt för företaget (i-Sight, 1996 och Johnston & Mehra, 2002). Banker bör även ta del av de anställdas erfarenhet om klagomål för att kunders missnöjen ska hjälpa banken till fortsatt utveckling (Johnston & Mehra, 2002). Det är viktigt att klagomålshanteringen är konsekvent och det bör finnas dokumenterade processer och policys för hur företaget ska göra i dessa situationer. Genom att ha denna dokumentation minskar antalet klagomål och tidsåtgången per klagomål. (Scriabina & Fomiehov, 2005)

Ansvar inom bankväsendet för förbättringar i processen bör ligga på central nivå, där bör även analyser av klagomålen genomföras. Företaget bör undersöka om organisationen kan dra nytta av klagomålet och om nödvändiga förändringar genomförts. (Johnston & Mehra, 2002) Klagomålshanteringen behöver uppdateras regelbundet, de viktigaste områden som behöver förbättras är kommunikation och koordination mellan de som ansvarar för klagomålshanteringen och frontpersonalen (i-Sight, 1996).

Nedan följer ett exempel på process för att få en bra klagomålshantering:

- Dokumentera missnöjet. Skriv in relevant data om missnöjet, kategorisera för att lättare hitta det, utse någon som ansvarar för att lösa problemet och vidarebefordra det till högre nivå i företaget om det är nödvändigt. (i-Sight, 1996)
- Konsumenter har ofta starka anledningar till att klaga, ofta har misstaget eller felet lett till problem och eventuella kostnader. Det är ofta lojala kunder som är iblandade i missnöje. Det är därför viktigt att bemöta kunden personligt, undvika formella brev och ge mer tid åt kunder med speciella behov som exempelvis språkproblem. (i-Sight, 1996)
- Lös problemet i linje med företagets policy, vidarebefordra klagomålet till lämplig befogenhetsnivå i företaget, håll konsumenten informerad och se till att svara kunden så fort som möjligt (i-Sight, 1996).
- Se till att följa upp kunden, blev kunden nöjd med lösningen? Om inte, hänvisa till externa parter<sup>2</sup> och samarbeta med denna tredje part. (i-Sight, 1996)

---

<sup>2</sup> Exempelvis Allmänna reklamationsnämnden, domstol etc.

## 4 UNDERSÖKNINGEN

---

*Detta kapitel innehåller information om Sala Sparbank och resultatet från intervjuerna som genomförts på deras kontor. Kapitlet är uppdelat efter modellen och respondenternas roller presenteras tillsammans med deras definitioner på missnöje och klagomål. Under varje rubrik finns det gemensamma resultatet från intervjuerna presenterat utan hänvisning till enskilda personer.*

---

### 4.1 SALA SPARBANK

Sala Sparbank grundades 1828 vilket gör att det är den näst äldsta nu verksamma banken i Sverige. Det är den enda fristående banken i sitt geografiska område och deras vision är att skapa växtkraft för bygden och sina kunder. (Sala Sparbank, 2011) De har ungefär 37 000 kunder (Sala Sparbank, 2012) och dessa är i första hand privatpersoner, mindre och medelstora företag däribland lantbruk och kommuner samt kommunala bolag och organisationer. De tillhandahåller både egna och förmedlade produkter inom sparande, placeringar, utlåning, betalningsförmedling och försäkringar. (Sala Sparbank, 2010)

På Sala Sparbanks webbplats uppmuntrar de kunderna att komma till dem med sina synpunkter och reflektioner på verksamheten (Sala Sparbank, 2011). I sin årsredovisning förklaras att kundnöjdheten är hög tack vare sina medarbetares positiva attityder till sitt arbete (Sala Sparbank, 2010).

### 4.2 ROLLER OCH DEFINITION AV MISSNÖJE OCH KLAGOMÅL

Respondenterna representerar flera områden som bemöter bankens kunder, en anställd från kundservice samt två medarbetare som arbetar som rådgivare med bolån och bokade kunder (Heby, fokusgruppintervju, 2011). Jan Olov Olson, har arbetat på banken länge men som klagomålsansvarig sedan oktober 2011 och Anders Hedberg, affärsrörelsechef sedan 2008 (Hedberg & Olson, fokusgruppintervju, 2011). Fokusgruppen i Sala representerade alla delar som möter kunder, privatrådgivare, privatmarknadschefen, ställföreträdande områdeschef, en medarbetare från kundservice samt en från kassan (Sala, fokusgruppintervju, 2011). Alla respondenter möter kunder och alla har någon gång mött en missnöjd kund, men det sker sällan klagomål (Hedberg & Olsson, Heby och Sala fokusgruppintervju, 2011). De är medvetna om att det som kunden ser som klagomål kanske inte uppfattas som klagomål av banken. De reder ut problemet när det kommer men det hanteras inte alltid som ett formellt klagomål. (Sala, fokusgruppintervju, 2011)

Ett missnöje är ett allmänt vedertaget uttryck, det finns ingen substans i det (Hedberg & Olson, fokusgruppintervju, 2011). Missnöje definieras som synpunkter, någonting större och på långsikt. Exempel på missnöje är att låneräntorna är för höga eller att kunderna får vänta länge i kön. Klagomål är istället en specifik händelse som är mer allvarlig. Där krävs det att banken har gjort något först, någon felaktighet eller ett missförstånd. (Sala, fokusgruppintervju, 2011) Klagomål är när någon blivit illa bemött av något slag. Missnöjet kan antingen tas vidare till ett klagomål eller gro vidare och i dessa fall kan det bli värre än ett klagomål. Det kan då leda till att de lämnar banken istället för att låta dem rätta till problemet. Missnöjet ligger kvar under en längre tid som ett allmänt tyckande, medan klagomål kan vändas till något positivt. (Hedberg & Olson, fokusgruppintervju, 2011)

Det blir mer tydligt att banken och kunderna ser olika på vad som är klagomål, när banken får statistik från kundundersökningar. De anser också att det idag skrivs mer i massmedia om det händer något samt att kunderna har blivit mer öppna och vet om att de kan klaga och sprida till tidningen om de inte är nöjda. (Sala, fokusgruppintervju, 2011)

### **4.3 KUND**

Respondenterna anser att det inte råder någon skillnad på kunderna som klagar och att det inte finns någon speciell grupp kunder som är mer benägna att klaga. Det är ungdomar, pensionärer och det kan vara stora och små kunder men det finns återkommande kunder som de känner igen tidigt som ständigt klagar vilket hör till deras personligheter. (Heby, fokusgruppintervju, 2011) Frontpersonalen i Sala menar att det dock finns en skillnad mellan stora och små kunder, de stora kunderna vill ofta ha mer gratis och kräver mer uppmärksamhet samtidigt som de mindre kunderna är mer nöjda. (Sala, fokusgruppintervju, 2011) Sala Sparbank har inte tillräckligt med statistik för att kunna säga direkt om det finns några speciella kännetecken hos kunder som klagar, men det kan ligga skillnader i tid. Exempelvis vid turbulenta tider på börsen får de in mer klagomål från kunder med mer placeringar än krediter. De antar att det är flest klagomål på betalningar, men det är också där det flesta antalet kundkontakter sker. Respondenterna diskuterade om det kunde vara mer yngre som klagar på grund av att de är medvetna om sina rättigheter och är mer öppna medan äldre är fostrade i en annan anda och pratar mer med sina bekanta. Det kan också vara en generationsfråga i vilken kanal som används för framförande av klagomål. De avslutar dock

med att säga att de inte kan svara på detta, helkunder<sup>3</sup> är oftast mer nöjda med dem och att de som har klagat också blir mer nöjda. (Hedberg & Olson, fokusgruppintervju, 2011)

Produkter och tjänster kunder oftast klagat över är bland annat räntor, väntetider, avgifter, kort, automaterna och då mest insättningsautomaterna. Ofta är det inget personalen kan påverka eller åtgärda men för kunden har det uppstått ett problem och de tar därför kontakt med banken för att framföra sitt missnöje. Ofta kan kunderna klaga för att de inte vet hur de ska göra med exempelvis insättningsautomaterna, då får de hjälp av personalen och blir ombedda att direkt ta kontakt med personalen nästa gång de stöter på problem. (Sala, fokusgruppintervju, 2011) Enligt Hedberg och Olson (Fokusgruppintervju, 2011) kan kundernas missnöje bero på att det ibland är bristande information på internetbanken. Att kunderna inte klarar av kraven som finns för att erhålla lån och även missförstånd gällande villkor eller hur de ska gå tillväga kan också vara anledningar till varför kunderna är missnöjda (Heby, fokusgruppintervju, 2011).

Respondenterna menar att det inte är stor skillnad på klagomålen i kundtjänst mot de i rådgivningen. I kundtjänst handlar det dock mest om att kunder får vänta länge i kö, begränsningar på kontantuttagen, företag som ska lägga pengar i serviceboxen och att kundtjänst bör ha en kontanthantering. De är inte besvärliga kunder som kommer till kundtjänst, de är trevliga. (Heby, fokusgruppintervju, 2011)

Varje missnöjd kund är unik och det uppkommer nya saker hela tiden som banken anpassar sig efter men det är många ärenden som är återkommande. Respondenterna svarar att det är ett arbete att hantera missnöje på banken samtidigt upplever de att om en kund blir nöjd efter ett missnöje blir den mer nöjd än en vanlig kund. Det är inte tillfredställande när en kund lämnar banken missnöjd men det är något som de lär sig med tiden. Ju fler missnöjen från kund desto bättre blir de på att hantera dem. ”*Det gäller att för oss att inte ta det personligt och i vissa fall kan vi inte göra något utan då är det bankens regler som gäller och då ska banken förmedla det till kund på bästa möjliga sätt.*” (Heby, fokusgruppintervju, 2011)

#### **4.4 KOMMUNIKATION**

Värdegrunden ska genomsyra hela organisationen och den gäller ut mot kund och kollegor men även deras omgivning. Alla ska behandlas med respekt, men det finns inga direkta riktlinjer för hur kunderna ska bemötas eller hanteras. (Hedberg & Olson, fokusgruppintervju,

---

<sup>3</sup> Helkunder är kunder som har allt sitt engagemang hos en bank. Det vill säga alla lån och placeringar.



2011) Från ledningen har de fått direktiv om att i möjligaste mån lösa problemen direkt. De försöker alltid övergå kundens förväntan i alla led. (Sala, fokusgruppintervju, 2011) Alla fall handläggs individuellt beroende på kund och typ av ärende. Respondenterna uppger att det inte finns någon möjlighet för kunden att framföra sitt missnöje på andra språk än svenska och engelska men de anser att banken borde erbjuda den möjligheten. I övrigt söker kunderna ett snabbt svar, en återkoppling till kund ska ta högst en till två dagar. (Heby, fokusgruppintervju, 2011) Det behöver inte vara en lösning direkt, men kontakten måste ske snabbt för att få en tidsuppfattning om när det förväntas bli klart (Hedberg & Olson, fokusgruppintervju, 2011).

Respondenterna anser att kundens förväntningar på personalen är främst att deras problem ska lösas och att personalen tar sig an deras problem. Ofta kan det räcka med att en chef lyssnar på kunderna för att de ska känna att deras problem tas på allvar. De upplever att kunderna blir lugnare fortare om de inte avbryts av personalen, de bör undvika att försvara sig direkt. Det är viktigt att visa empati för kundens problem. (Sala, fokusgruppintervju, 2011) Banken bör även ge ut namn på vem kunden ska kontakta under processen och helst bör banken möta kunden personligen för att undvika missförstånd från båda parter. Kunderna ska bli informerade att de kan driva deras ärende vidare till högre instans. (Heby, fokusgruppintervju, 2011)

Respondenterna uppger att kunderna kan framföra sitt missnöje på alla möjliga sätt, muntligen på kontoret, e-post, blankett på internet, internetbank och per telefon (Heby, fokusgruppintervju, 2011). Kunderna kan även vända sig direkt till VD:n (Hedberg & Olson, fokusgruppintervju, 2011). Det har blivit enklare att framföra klagomål i och med att kunderna kan vända sig direkt till klagomålsansvarige via hemsidan (Sala, fokusgruppintervju, 2011). Många klagomål upptäcks när banken har stängt och vill kunden framföra sitt klagomål direkt finns det endast ett fåtal kanaler kvar, därför antar de att de flesta klagomål kommer in via formuläret på hemsidan. (Hedberg & Olson, fokusgruppintervju, 2011)

#### **4.5 WORD-OF-MOUTH**

En metod de använder för att samla in personer som är missnöjda med banken är genom en funktion som scannar kommentarer på nyhetssidor, Facebook och Twitter. Där kan de se vad som kommenteras om banken, men det är få negativa kommentarer. Det skrivs inte mycket om bankerna vid jämförelse med exempelvis elektronikkedjor. Det borde dyka upp bra och viktiga forum som diskuterar och gör jämförelser mellan bankernas villkor. Bankernas villkor är idag svåra att jämföra, bankerna skulle behöva press på att likställa sin information till

kunderna. Kunderna lever fortfarande kvar i att det är svårt att byta bank men det är det inte. (Hedberg & Olson, fokusgruppintervju, 2011)

Det är svårt att nå kunder som inte kommer till banken med sitt missnöje eller klagomål. Sala Sparbank fångar dock in hur många de är i sin kundnöjdhetsundersökning. Det är inte särskilt många som haft anledning att klaga men inte gjort det och inte heller många som framfört sitt klagomål. Det är en bra kontrollinstans som visar om de håller anledningen att klaga på en låg nivå. (Hedberg & Olson, fokusgruppintervju, 2011) Respondenterna i Sala undrade hur många av de missnöjda kunderna som har pratat med vänner och bekanta istället för banken. Media har stor påverkan på kunderna, ”*Det står ju i tidningen att man ska klaga, det händer att folk har Expressen med sig in*”. De menar också att det ligger i människans natur att inte vara nöjd, ”*Jag kanske får mer om jag öppnar mun.*” De anser att dessa kunder är svåra att komma åt men att det är just dem de vill föra en dialog med. De märker att om de för en dialog med kunden, löser de nästan alla problem. (Sala, fokusgruppintervju, 2011)

Därför anser respondenterna att det är viktigt för banken att lösa problem och få nöjda kunder. Är kunderna missnöjda och banken inte kan lösa problemet blir allmänheten medvetna om varför kunderna är missnöjda. (Heby, fokusgruppintervju, 2011) Respondenterna i Sala tror också att många byter bank istället för att prata med dem. De refererar till att om de blir missnöjda i en butik, går de inte dit mer. De tycker dock att det är tråkigt att det fungerar på det sättet. Dessa kunder kan de dock fånga in då de får information om när en kunds engagemang avslutas, den personliga bankmannen kan då ringa upp och höra varför kunden bytt bank. (Sala, fokusgruppintervju, 2011)

På frågan om de har några idéer på hur de skulle kunna fånga in dessa kunder, svarar de att det är svårt då de inte vet vem det är eller vad det gäller. De antar att det är små problem då de tror att kunderna skulle gå vidare med större problem. (Sala, fokusgruppintervju, 2011) Respondenterna i Heby uppger att de försöker fånga upp missnöjda kunder genom att föra en dialog. Många gånger handlar det om ett missförstånd eller något kunden uppfattat fel vilket går att lösa och resulterar i att kunden blir nöjd, dock måste det finnas en vilja att kommunicera med banken från kundens sida att för att komma fram till en lösning. (Heby, fokusgruppintervju, 2011)

## 4.6 ORGANISATION

Sala Sparbanks syn på klagomål är positiv. Även om de inte vill att kunderna ska vara missnöjda, anser de att det är viktigt att bemöta dem på ett bra sätt för att kunderna inte ska

sprida informationen vidare. En av respondenterna menade att det blir lite mer spänning i vardagen om de vid kundmöten lyckas vända en kund från missnöjd till nöjd. En kund som blivit omvänd blir oftast mer lojal och medarbetaren växer också personligen efter en sådan lyckad omvändning. Det är mest i kassan som personalen tycker att klagomål är jobbigt, det är där personalen kan utsättas för kunder som blir arga och skriker. De menar dock att dessa kunder ofta har någon typ av problem som exempelvis alkoholism och dessa utbrott sker sällan. (Sala, fokusgruppintervju 2011)

Samtliga respondenter menar att de anställda på banken har en god kommunikation sinsemellan, där de tar hjälp av varandra med frågor och hur de ska gå tillväga. De anställda lyfter fram vad som gått bra och dåligt men någon utbildning i hur de ska agera finns inte och det har aldrig diskuterats. Det finns bara riktlinjer till vem de anställda ska vända sig till när de själva inte kan lösa problemet. De flesta beslut som fattas av de anställda gällande klagomål görs av fler kollegor gemensamt. (Heby och Sala, fokusgruppintervju, 2011)

De flesta klagomål och missnöjen sköts på handläggarnivå<sup>4</sup> men ibland blir de närmaste cheferna inblandade i ett andra steg. När det gäller rena klagomål som noteras kommer de oftast in via andra kanaler högre upp i verksamheten. Antingen direkt till någon i ledningen eller via formuläret på internet till klagomålsansvarige. Vid några fåtal fall har de fått in klagomål som de sedan hänvisat till högre instanser, men de hanterar mest missnöje. (Sala, fokusgruppintervju, 2011) Det finns ett bestämt sätt att arbeta efter när de inte kan lösa det själva, om de för ett ärende vidare får de alltid en återkoppling och de är nästan alltid dem som haft kontakt med kunden först som ger kunden feedback (Heby, fokusgruppintervju, 2011). Klagomål som inte kan lösas över disk går via olika chefer och även till klagomålsansvarige. I policyn står det att medarbetaren ska lyssna på kunden och ställa frågor, dokumentera kundens klagomål och ge en kopia till klagomålsansvarige. Medarbetarna ska i första hand lösa problemet direkt, annars kan kunden hänvisas till närmaste chef. (Hedberg & Olson, fokusgruppintervju, 2011)

Medarbetarna får ingen specifik utbildning men de har under hösten fått diskutera den nya etikpolicyn för att de ska känna sig trygga i att prata och diskutera den vardag som de utsätts för. Medarbetarna har befogenhet att lösa de flesta problem som uppstår men de har ingen speciell delegering rörande kompensationer utan befogenheten är beroende på kompetensen. Medarbetarna har alltid befogenhet att kompensera en felaktigt dragen avgift. (Hedberg &

---

<sup>4</sup> Frontpersonalen (Egen förklaring)

Olson, fokusgruppintervju, 2011) Personalen anser sig ha tillräckligt med befogenhet att lösa kundernas problem (Sala, fokusgruppintervju, 2011).

Banken är skyldig att föra ett register över de formella klagomålen, där ska det framgå vem som varit ansvarig för klagomålet. De klagomål som löses över disk räknas inte som formella. Ärenden som inte kan lösas i kassan blir formella klagomål när de kategoriserar dem och lyfter dem till en annan nivå, det kan möjligen krävas en utredning av något slag och då måste det registreras i klagomålsregistret. (Hedberg & Olson, fokusgruppintervju, 2011) Respondenterna i Heby och Sala anger att det inte sker någon dokumentation efter att en kunds missnöje blivit löst, det görs endast om kunden fått någon typ av kompensation (Sala fokusgruppintervju, 2011) eller om det skett en dialog i det interna rådgivningsstödet vilket de anställda dock sällan använder (Heby, fokusgruppintervju, 2011). Respondenterna uppger vidare att det heller inte sker någon dokumentation hur de anställda gått tillväga för att lösa missnöjet. Ett ärende som blivit löst noteras i huvudet. Om ett klagomål hamnar hos klagomålsansvarig eller på högre instans sker ”*förmodligen*” en notering. (Heby, fokusgruppintervju, 2011)

Efter att klagomålet är åtgärdat sker en uppföljning av det. Alla klagomål som registreras under månaden tas upp på riskkommittén<sup>5</sup> och där fattas beslut på om det krävs åtgärder i form av utbildning eller liknande. Om det skulle fattas något beslut om åtgärder sprids det vidare ner i organisationen. Dessa beslut protokollförs och förs upp till styrelsen där VD och andra höga chefer sitter. Styrelsen har möte varje månad och då tar de del av riskkommitténs protokoll och de klagomål som inkommit, dessutom får det varje år en genomgång av de klagomål som skett under året. Dock har det aldrig skett någon förändring i utbildning på grund av att de har kunnat identifiera en klagomålstrend. Det kan bero på att de får få klagomål och de klagomål de får är ganska unika. (Hedberg & Olson, fokusgruppintervju, 2011)

Kontoret i Heby får för det mesta en återkoppling på ärenden som de vidarebefordrat högre upp. Många gånger är det handläggaren som verkställer besluten som tagits högre upp och får återkoppla beslut till kunder. Det går upp och tillbaka ner till dem. (Heby, fokusgruppintervju, 2011) Om ett klagomål kommer in på en högre instans blir respondenterna inte inblandade i det på grund av banksekretessen, det är endast om det rör en speciell person som just den

---

<sup>5</sup> Riskkommittén består av VD, risk controller, compliance-ansvarig, säkerhetschef, kreditchef, klagomålsansvarig samt redovisningschef. (Sala Sparbank, 2010)

personen får veta. Däremot får de veta om det är något de bör åtgärda med nya arbetssätt eller liknande, men de får inte veta om detta är på grund av klagomål. (Sala, fokusgruppintervju, 2011)

Om flera kunder skulle komma in i kassan eller kundservice med samma problem, även om det är ett enkelt problem som kan lösas direkt, bör de beaktas för förbättringar. För att kunna göra detta krävs det att problemet ventileras upp i organisationen. Hedberg & Olson tror att detta tyvärr inte görs på grund av att det är ett extra steg. Ledningen måste bevisa att dessa synpunkter har ett stort värde och lyfta upp frågan ofta för att personalen ska minnas att dokumentera synpunkterna. Respondenterna tror att detta är något de måste jobba vidare med. De menar att det bör finnas ett enkelt rapportsystem med tre knappar för att samla upp de små synpunkterna som förmodligen är stora för kunden. Att medarbetaren inte rapporterar idag tror respondenterna beror på att de inte ser de små missnöjena som konkreta klagomål, hade de kommit in en annan väg kanske det skulle ha blivit registrerat. (Hedberg & Olson, fokusgruppintervju, 2011)

Det som är mest krävande med klagomålshantering är att hamna i en extern process med en kund. Det kostar i tid, pengar och badwill. Det är många personer och en stor organisation som är inblandad. Att bli inblandad i ett klagomål är aldrig positivt, men rent personligen kan det vara roligt att få hjälpa kunden. Att skapa en kund som är mer nöjd efter klagomålet än innan känns bra. *”Rätt hanterat klagomål kan ju skapa en helt annan bild av ett företag”*. Alla kunder förväntar sig att få ett bra bemötande av banken, men när det gäller klagomål förväntar de sig problem och det är då enklare att överträffa förväntningarna. (Hedberg & Olson, fokusgruppintervju, 2011)

Respondenterna anser att hantering av missnöje inte förändrats märkbart den senaste tiden. De försöker alltid återkoppla beslut personligen men på högre instans har det skett en del förändringar under den senaste tiden. (Heby, fokusgruppintervju, 2011) Det som har förändrats är att de har fått det nya formuläret på hemsidan, de har också tydliggjort strukturen runt klagomål men de är inte klara än. De har även förändrat rapportvägarna. Anledningen till dessa förändringar är att de har bytt klagomålsansvarig och i och med det ville de effektivisera och hitta en optimal hantering. (Hedberg & Olson, fokusgruppintervju, 2011)

Det respondenterna vill förbättra är återrapporteringsstrukturerna, att de kan se varför det är många som fått avgifter tillbaka. I nuläget kan de endast se att belopp har betalats ut men inte

anledningen. De måste få sina medarbetare att se nyttan med att rapportera och skapa en helhet och ett underlag för att ändra i rutiner och processer. Då får de se vad som händer och de får en bättre bakgrund till de belopp som betalats ut. Samtidigt anser klagomålsansvarig att han bör gå in på Sala Sparbanks Facebook-sida och se vad som skrivs där, även om den i övrigt sköts av en annan funktion. Respondenterna vill även ha en tydligare kanal från klagomålsansvarige till dem som är berörda för att på ledningsmötet diskutera vilka klagomål som kommit in. (Hedberg & Olson, fokusgruppintervju, 2011) Respondenterna i Sala menar att då banken får så få klagomål är det ingen prioriterad fråga. De försöker bemöta kunderna på bästa sätt och försöka lära sig vad kunderna upplever som klagomål. (Sala, fokusgruppintervju, 2011)

*”Det gäller att hänga med i utvecklingen med klagomål”.* Förr var det vanligare att klaga genom att skicka ett brev till direktören eller prata med någon personligen på banken. Idag har vägarna blivit fler och det är viktigt att ta tillfället i akt och använda dessa nya kanaler för att uppmärksamma vad kunderna tycker. (Hedberg & Olson, fokusgruppintervju, 2011)

## 4.7 SAMMANFATTNING AV UNDERSÖKNINGEN

### **Missnöje och klagomål**

Sala Sparbank definierar missnöje som synpunkter på exempelvis produkter och tjänster som banken erbjuder. Klagomål definieras mer som en specifik allvarlig händelse som föregåtts av ett fel eller missförstånd från banken.

### **Kund**

Kunderna klagar mest på räntor, väntetider, avgifter, kort, insättnings- och uttagsautomaterna, internetbanken, bristande information. De klagar även på villkoren för att erhålla lån. Dock finns det återkommande kunder som klagar men det råder ingen skillnad i ålder, kön och tid på kunder som klagar.

### **Kommunikation**

Kunderna kan framföra sitt missnöje på kontoret, e-post, blankett på internet, internetbank och per telefon. Kunderna kan även vända sig direkt till VD:n och direkt till klagomålsansvarig. Kundens förväntningar är att personalen främst ska lösa deras problem, lyssna på kunden, visa empati och känna att deras problem tas på allvar.

### **Word-of-Mouth**

Sala Sparbank fångar in kunder som inte kommer till banken med sitt klagomål eller missnöje i en kundnöjdhetsundersökning. Banken har en funktion som scannar kommentarer på sociala medier. Missnöjda kunder som inte kommer till banken berättar sitt missnöje för sina vänner.

### **Organisation**

Medarbetarna får ingen specifik utbildning. De anställda på banken har en god kommunikation sinsemellan, där de tar hjälp av varandra med frågor och hur de ska gå tillväga. Banken är skyldig att föra ett register över de formella klagomålen, där ska det framgå vem som varit ansvarig för klagomålet. Sala Sparbanks syn på klagomål är positiv. Det som är mest krävande med klagomålshantering är att hamna i en extern process med en kund. Sala Sparbank vill förbättra återrapporteringsstrukturen.

## 5 ANALYS

---

*I detta kapitel genomförs en analys av teori och empiri. Analysen är uppdelad enligt modellen med först information från teorin efterföljt av respondenternas svar. Efter varje stycke finns analysen av varje område.*

---

### 5.1 MISSNÖJE OCH KLAGOMÅL

Finansinspektionens allmänna råd kräver att de institutioner som står under deras tillsyn ska ha policys och instruktioner för klagomål (FFFS 2002:23). Värdegrunden ska genomsyra hela organisationen, men det finns inga direkta riktlinjer för hur kunderna ska bemötas eller hanteras. Sala Sparbank dokumenterar de formella klagomål som kommer in och dessa förmedlas till styrelsen och riskkommittén för att kunna genomföra uppföljning. (Hedberg & Olson, fokusgruppintervju, 2011)

Sala Sparbank uppfyller finansinspektionens krav, dock kan de tydligare förmedla sina riktlinjer till sina anställda. Deras policy förklarar tydligt hur de ska hantera klagomål, men enligt de anställda finns inget bestämt tillvägagångssätt för hantering av klagomål.

Finansinspektionens definition på klagomål innebär att en kund i ett enskilt ärende konkret förmedlar missnöje med hantering av en finansiell tjänst eller produkt (FFFS 2002:23). Nationalencyklopedins (2011) definition på missnöje är en känsla av att något borde vara bättre. Respondenterna definierar klagomål som en specifik händelse, att kunden blivit illa bemött eller liknande (Hedberg & Olson, Heby och Sala, fokusgruppintervju, 2011). Missnöje definieras som ett allmänt vedertaget uttryck, utan substans, som allmänt tyckande under lång tid (Hedberg & Olson, fokusgruppintervju, 2011).

Respondenternas definition överensstämmer med finansinspektionen men respondenternas definition på klagomål är aningen bredare än finansinspektionen. Definitionen på missnöje är bred i både teori och praktik, vilket gör det svårt att avgöra om de överensstämmer, men det viktiga med detta är att se att det är skillnad mellan klagomål och missnöje, något som Sala Sparbank har förklarat att det är. Att Sala Sparbank ser klagomål som ett vidare begrepp än finansinspektionen kan vara en fördel för dem då de skulle uppmärksamma mer synpunkter än vad Finansinspektionen kräver. Dock dokumenteras klagomålen sällan vilket kan tyda på att de möjligen inte uppfattar kundens synpunkt som ett klagomål i stundens hetta.

### 5.2 KUND

Vissa kunder är mer benägna att klaga än andra och en del av dem har en ”klagande personlighet” (Zeithaml et al., 2006, ss. 220-221). Det finns kunder som alltid klagat (Heby,



fokusgruppintervju, 2011). Respondenterna menar att det ligger i människans natur att inte vara nöjd samtidigt som media har stor påverkan på kunderna. (Sala, fokusgruppintervju, 2011)

Empirin bekräftar att det finns återkommande kunder som klagar och att några kunder är mer benägna att klaga än andra. Dessutom har media stor påverkan vilket inte framgått i teorin.

I artikeln av Duffy (et al., 2006) hävdas det att det inte finns någon märkbar skillnad mellan klagomålshantering och kundnöjdhet beroende på kundens ålder, kön och tid som kund i banken. Respondenterna uppger att det finns för lite underlag för att säga direkt om det finns några kännetecken hos kunder som klagar, men det kan ligga skillnader i tid, exempelvis fler oroliga kunder vid oroligheter på börserna. (Hedberg & Olson, fokusgruppintervju, 2011) Respondenterna kan däremot se att stora kunder många gånger vill ha mer gratis och kräver mer uppmärksamhet samtidigt som de mindre kunderna är mer nöjda (Sala, fokusgruppintervju, 2011). Helkunder är dock deras mest nöjda kunder (Hedberg & Olson, fokusgruppintervju, 2011).

Av respondenternas svar bekräftas det att det inte finns någon märkbar skillnad på klagande kunder beroende på kundens ålder, kön och tid som kund i banken. Dessutom gavs dubbla budskap kring stora kunder, de är både mer irriterade på avgifter och vill ha mer gratis men samtidigt är helkunder mer nöjda med Sala Sparbank. Dessa svar säger emot varandra, alternativt har de olika tidsperspektiv. På en helhetsbedömning är de stora kunderna mest nöjda, men när det gäller just avgifter är storkunderna mest missnöjda då de anser att de borde få mer gratis eftersom de har stort engagemang i banken. De har råd att betala avgiften och får dessutom lägre avgifter medan de mindre kunderna, som påverkas mer av avgifter, accepterar dem lättare. Det kan bero på att de inser att deras inflytande inte är stort och att de inte tror att det ger något att klaga. Möjligtvis är de otroligt tacksamma att de överhuvudtaget fick låna på banken.

Kunder är mestadels missnöjda med kort och bankkonton, räntor, internetjänster samt fel som kunderna själv orsakat med exempelvis koder. Kundernas missnöje kan också bero på dålig information, misstag och felaktigheter från bankens sida. (Galijatovic et al., ss. 45-46) Respondenterna uppger att kunderna oftast klagar på räntor, väntetider, avgifter, kontanthantering, serviceboxen, kort, uttags och insättningsautomaterna (Heby och Sala, fokusgruppintervju, 2011). Enligt Hedberg & Olson (Fokusgruppintervju, 2011) kan kundernas missnöje bero på att det ibland är bristande information på internetbanken och även

klagomål på betalningar. Många gånger kan kunderna klaga för att de inte vet hur de ska gå tillväga eller för att det uppstått problem som de vill ha hjälp med. Kunderna klagar även på att de inte klarar av kraven för att erhålla lån och även missförstånd gällande villkor. (Heby och Sala, fokusgruppintervju, 2011)

Sala Sparbanks kunder klagar på samma saker som teorin exemplifierar, dessutom klagar de på ytterligare tjänster och produkter som inte omnämnts i teorin som exempelvis avgifter och väntetider. Anledningen till varför kunderna klagar beror, precis som teorin påpekar, på bristande information och att det uppstått problem.

Kunder som upplever missnöje reagerar på olika sätt. De missnöjda kunderna som inte klagar är mindre benägna att stanna i företaget (Zeithaml et al., 2006, ss 220-221). Många bankkunder har hög toleransnivå på grund av att de upplever att det är svårt att byta bank (de Ruyter & Wetzels, 2000). Kunderna lever fortfarande kvar i att det är svårt att byta bank men det är det inte. (Hedberg & Olson, fokusgruppintervju, 2011) Respondenterna i Sala (fokusgruppintervju, 2011) tror att många byter bank istället för att föra en dialog.

Enligt Sala Sparbank tror många kunder fortfarande att det är svårt att byta bank, vilket överensstämmer med teorin. Samtidigt tror Sala Sparbank att många byter bank istället för att prata med dem, vilket också stämmer överens med teorin. Som undersökningen och teorin visar kan kunderna reagera olika beroende på situationen, banken kan alltså inte vara säker på att kunderna stannar kvar. Det kan bero på att kunderna är mer medvetna idag och bara tar det bästa alternativet.

### **5.3 KOMMUNIKATION**

En skyndsam lösning är viktig vid missnöje, därför bör klagomålsprocessen vara effektiv och upplevas som unik. När problemet är löst bör kunden kontaktas personligen med ett tydligt svar på vilka åtgärder som vidtagits och dess orsaker. (Johnston & Mehra, 2002) De strategier för klagomålshantering som gett bäst resultat är då banken lyssnar empatiskt och åtgärdar problemet. De strategier som gett sämre resultat är ursäkter och kompensationer. (Duffy et al., 2006). En rättvis och bra lösning innebär inte alltid att kunden blir nöjd, det är då viktigt att informera kunden om orsakerna till beslutet. (Andreassen, 2000) Kontoret i Sala uppger att ledningens direktiv är att de ska lösa så mycket som möjligt direkt. Respondenterna anser att kundens förväntningar på personalen är främst att deras problem ska lösas och att personalen tar sig an deras problem. Ofta kan det räcka med att en chef eller anställd lyssnar på kunderna för att de ska känna att deras problem tas på allvar. Det är viktigt att visa empati för kundens

problem och att kunden får ett snabbt svar. (Sala, fokusgruppintervju, 2011) En dialog med banken är viktigare än kompensation (Hedberg & Olson och Sala, fokusgruppintervju, 2011). Banken bör skicka ut namn på vem kunden ska kontakta under processen och helst bör banken möta kunden personligen för att undvika missförstånd från båda parter. Kunderna ska bli informerade att de kan driva deras ärende vidare till högre instans. (Heby, fokusgruppintervju, 2011) I övrigt söker kunderna ett snabbt svar, en återkoppling till kund ska ta högst en till två dagar. Det behöver inte vara en lösning direkt, men kontakten måste ske snabbt för att få en tidsuppfattning om när det förväntas bli klart (Hedberg & Olson, fokusgruppintervju, 2011)

Sala Sparbank löser kundernas problem på ett personligt sätt och de fokuserar på att lösa problemet snabbt samt visa empati. De framgår tydligt att banken inte föredrar en kompensation vilket överensstämmer med teorin. Det har dock inte framkommit om Sparbankens klagomålsprocess är effektiv, men de löser de flesta problem direkt och de har effektiviserat rollen för klagomålsansvarige. Dock skulle deras process kunna bli mer effektiv om de hade tydligare riktlinjer och kunskap om hur klagomålen löses på bästa sätt. Idag ska alla klagomål lösas individuellt, men kan det finnas några återkommande klagomål som kan lösas på samma sätt och då effektivisera processen genom att skapa riktlinjer?

Klagomål kan framföras genom exempelvis besök hos företaget, genom brev och e-post. (Mjahed & Triki, 2008). Respondenterna uppger att kunderna kan framföra sitt missnöje på alla möjliga sätt, muntligen på kontoret, e-post, blankett på internet, internetbank, per telefon samt direkt till VD (Hedberg & Olson och Heby, fokusgruppintervju, 2011).

Det som bekräftas är att Sala Sparbank har flera olika kanaler som kunderna kan använda sig av för att framföra sitt missnöje, fler än dem som exemplifieras i teorin. Detta är bra då kunderna kan välja den kanal som passar dem bäst. Problemet blir att synkronisera alla kanaler för att inte förlora viktig information, det skulle kunna lösas genom ett enkelt rapporteringssystem.

De elektroniska kommunikationskanaler som tillhandahålls måste vara pålitliga och enkla att använda. Kunder måste känna förtroende för användning av dem och erhålla en positiv upplevelse. (Ganguli & Roy, 2011) Riktlinjerna för klagomålsprocessen bör anpassas till olika språk och de speciella behov kunderna har (Scriabina & Fomiehov, 2005). Det har blivit enklare att framföra klagomål i och med att kunderna kan vända sig direkt till klagomålsansvarige via hemsidan (Sala, fokusgruppintervju, 2011). Respondenterna uppger

att det inte finns någon möjlighet för kunden att framföra sitt missnöje på andra språk än svenska och engelska men de anser att banken borde erbjuda den möjligheten (Heby, fokusgruppintervju, 2011).

Det har blivit enklare att framföra klagomål elektroniskt via formuläret på hemsidan, när det gäller anpassning efter kundernas behov har de möjlighet att förmedla klagomål på svenska och eventuellt engelska och genom många olika kanaler som nämnts tidigare. Kanalernas pålitlighet och kundernas förtroende för dem har inte framgått i undersökningen.

#### **5.4 WORD-OF-MOUTH**

Företag med god klagomålshantering tar klagomål på allvar (Johnston & Mehra, 2002), det nya sättet att hitta klagomål är genom att söka upp klagomål på nätet och svara direkt i kommentarfältet (Sköld, 2011). Positiv Word-of-Mouth uppnås genom att ha en utvecklad service för att kunna avhjälpa eventuella framtida problem. Om kunderna får en positiv upplevelse är det större chans att de rekommenderar företaget till andra (Grönroos, 2007, ss. 308-309). En metod Sala Sparbank använder för att samla in personer som är missnöjda med banken är genom en funktion som scannar kommentarer på nyheter, Facebook och Twitter (Hedberg & Olson, fokusgruppintervju, 2011). Sala Sparbank fångar in hur många de missnöjda kunderna är i sin kundnöjdhetsundersökning. Det är en bra kontrollinstans som visar om de håller anledningen att klaga på en låg nivå (Hedberg & Olson och Sala, fokusgruppintervju, 2011). Respondenterna uppger att de försöker fånga upp missnöjda kunder genom att föra en dialog med kunderna då det många gånger handlar om ett missförstånd, men de uppger att det måste finnas en vilja från kunden att kommunicera med banken. Banken kontaktar även kunder som avslutat sina engagemang för att få reda på orsakerna. (Heby och Sala, fokusgruppintervju, 2011)

Det går att konstatera att banken har en funktion för att samla in missnöje som sprids på annat håll då banken använder sig av en kundnöjdhetsundersökning och dialog. Det går att konstatera att banken har en utvecklad funktion för att kontrollera missnöje på sociala medier. Det är dock svårt att avgöra hur effektivt en dialog med kunder är gällande ryktesspridning utanför banken då banken anser att det måste finnas en vilja från kundens sida.

80 % av kunderna berättar sitt missnöje för familj och vänner vilket är ett stort problem för företagen då de inte kommer åt information som hade kunnat göra verksamheten bättre (Durand & Eccles, 1998). Respondenterna uppger att de missnöjda kunderna berättar sitt

missnöje för vänner och bekanta i stället för banken samtidigt som de undrar över i hur stor utsträckning det sker (Heby och Sala, fokusgruppintervju, 2011).

Banken framför att kunder som inte uttrycker sitt missnöje till banken gör det till vänner och bekanta, vilket överensstämmer med teorin. Att detta är ett problem och att banken inte kommer åt information som är viktig bekräftas även i teorin.

Tidigare hände det att en missnöjd kund klagade på expediten inför en större grupp människor. Idag har situationen förändrats markant och den missnöjde kan uttrycka sig genom flera nya kommunikationskanaler som bland annat bloggar och Facebook vilket kan leda till negativa konsekvenser för företagen. (Grahn, 2009) Word-of-Mouth har en större påverkan än konventionell marknadsföring. Kunder är mer benägna att agera på rekommendationer från en vän, kollega eller pålitlig rådgivare än att agera på kommersiell marknadsföring och säljare gällande köp och inte bara information. (Silverman, 2011, s. 59) Respondenterna uppger att negativa åsikter sprids fort till allmänheten och att det är svårt att nå kunder som inte kommer till banken med sitt missnöje eller klagomål. Det är även svårt att uppskatta hur många de är som sprider sitt missnöje på annat håll. (Heby och Sala, fokusgruppintervju, 2011)

Negativ Word-of-Mouth är ett problem vilket empirin bekräftar. Sala Sparbank verkar medvetna om detta och försöker minska den genom kundundersökningar och scannar på internet.

## **5.5 ORGANISATION**

Organisationen bör se klagomål som möjligheter. I dessa fall kan ledningen lita på att personalen använder sitt omdöme vid kundmöten (Scriabina & Fomiehov, 2005 och i-Sight, 1996). Problem ska kunna lösas direkt och för att få en effektiv klagomålshantering krävs tydliga riktlinjer för befogenheter och informationen om det lösta klagomålet bör vidarebefordras till central nivå (de Ruyter & Wetzels, 2000, i-Sight, 1996 och Johnston & Mehra, 2002). Hedberg & Olson (fokusgruppintervju, 2011), inser att ledningen måste jobba vidare med att visa tydligt att synpunkter är viktiga för banken. Sala Sparbank ser klagomål som något positivt, det ger spänning i vardagen, även om det kan vara jobbigt speciellt för dem i kassan där personalen kan utsättas för kunder som blir arga och skriker (Sala, fokusgruppintervju, 2011). Det är inte besvärliga kunder som kommer till kundtjänst. (Heby, fokusgruppintervju, 2011). Några klagomål är direkt adresserade till VD och högre instanser, men de flesta missnöjen löses direkt av frontpersonalen och i annat fall vet de vem de ska

vända sig till (Hedberg & Olson och Sala, fokusgruppintervju, 2011). De anser sig ha befogenhet att lösa kundernas problem (Heby och Sala, fokusgruppintervju, 2011).

Sala Sparbank ser klagomål som något positivt och Hedberg och Olson har insett att ledningen har stor påverkan på hur personalen hanterar klagomål. Personalen i kassan kan ibland möta kunder som skriker vilket minskar deras positiva känsla av att hantera dessa klagomål. Samtidigt menar Heby-kontoret att kunderna som kommer till kundtjänst är de trevliga kunderna, vilket säger emot Sala-kontoret. Det kan bero på att kontoret i Heby är mindre, i en liten by känner alla varandra och det blir då svårare att skälla på någon.

Den som är klagomålsansvarig bör vara insatt i företaget och bör vara den som för vidare information till ledningen samt medverka vid affärsmöten (Johnston & Mehra, 2002 och i-Sight, 1996). Olson, klagomålsansvarig på Sala Sparbank sedan oktober 2011, har arbetat länge i banken. Alla klagomål som registreras tas upp på riskkommittén (Hedberg & Olson, fokusgruppintervju, 2011), där klagomålsansvarig medverkar (Sala Sparbank, 2010).

Teorins beskrivning av en klagomålsansvarigs arbete stämmer överens med det arbete som Sala Sparbanks klagomålsansvarige utför.

Personal som hanterar klagomål bör få utbildning inom området och det bör finnas stöd för den personal som inte kan lösa problem på egen hand (Scriabina & Fomiehov, 2005, och Lewis, 2004). Medarbetarna får ingen specifik utbildning men de diskuterar gemensamt för att tillsammans komma fram till hur de kan göra i olika situationer, dessutom löses de flesta klagomål gemensamt med flera kollegor (Heby och Sala, fokusgruppintervju, 2011).

I detta fall gör Sala Sparbank inte det teorin rekommenderar, det finns varken utbildning eller specifik stödfunktion. Medarbetarna hjälper varandra vilket är bra, dock kan det leda till lösningar som inte stämmer överens med policyn om de inte har några riktlinjer och utbildning om hur de ska göra.

Klagomålshantering implementeras ofta i datasystem, dessa bör anpassas till hur företaget hanterat klagomål och det måste kunna presenteras till olika delar i företaget (Mjahed & Triki, 2008). Med hjälp av denna statistik kan trender och problem som kräver snabb åtgärd identifieras (i-Sight, 1996). Det är viktigt att ledningen visar att klagomål är viktigt för företaget (Johnston & Mehra, 2022 och i-Sight, 1996). Klagomål som blir formella genom att de registreras i klagomålsregistret förs vidare till riskkommittén och om de anser att det krävs åtgärder förs den informationen vidare till resten av organisationen (Hedberg & Olson,

fokusgruppintervju, 2011), men på grund av banksekretessen får medarbetarna inte reda på vilka klagomål som skett om de inte själva är inblandade i dem (Sala, fokusgruppintervju, 2011). Kontoret i Heby uppger att de ofta får en återkoppling från högre instanser om ett klagomål har först vidare och att det ofta är dem som får informera kunden om lösningen (Heby, fokusgruppintervju, 2011). Hedberg & Olson (fokusgruppintervju, 2011) anser att det borde finnas ett enkelt rapporteringssystem för de synpunkter och problem som endast hanteras av frontpersonalen och att ledningen måste belysa att detta är viktigt för att personalen ska göra det.

Som Hedberg & Olson menar behöver Sala Sparbank ett enklare system för att hantera de synpunkter som inte klassificeras som klagomål, dessa är också viktiga och kan leda till att de får en större statistik till sitt register och ett bättre beslutsunderlag. Detta hänger även ihop med att de inte ser klagomål på samma sätt som sina kunder. Om de börjar rapportera mer kan det leda till nöjdare kunder då även deras mindre problem tas på allvar. De inser att ledningen måste bli tydligare med att visa att alla synpunkter är viktiga.

Klagomålshanteringen bör vara konsekvent med dokumenterade processer och policys för hur olika situationer ska hanteras (Scriabina & Fomiehov, 2005). Sala Sparbank har en ny etikpolicy som har diskuterats med medarbetarna under hösten, den beskriver bland annat att medarbetaren ska lyssna på kunden, dokumentera kundens klagomål och ge en kopia till klagomålsansvarig (Hedberg & Olson, fokusgruppintervju, 2011). I övrigt finns riktlinjer för vem de anställda ska vända sig till vid problem (Heby, fokusgruppintervju, 2011).

De har en policy och riktlinjer för vem de ska vända sig till, men de kan skapa tydligare processer för hur vissa typer av klagomål ska hanteras, detta kräver dock statistik för att se vilken process som fungerar bäst vilket hänger ihop med att de måste dokumentera mer.

Ansvar för förbättringar av processen och analyser av klagomål bör genomföras på central nivå (Johnston & Mehra, 2002). Klagomålshanteringen bör uppdateras regelbundet och då speciellt kommunikation och koordination mellan frontpersonal och klagomålsansvarige (i-Sight, 1996). Alla klagomål registreras i riskkommitténs protokoll och riskkommitténs fattar alla beslut om åtgärder i form av utbildning eller liknande. Deras protokoll förs sedan vidare till styrelsen. Dock har det inte skett några förändringar i utbildning på grund en identifierad klagomålstrend. Detta på grund av att deras klagomål är få och unika. I och med att de bytte klagomålsansvarig blev det en del förändringar för att effektivisera. (Hedberg & Olson, fokusgruppintervju, 2011) Kontoren i Sala och Heby (fokusgruppintervju, 2011) anser att det

inte blivit någon större skillnad i hur klagomål hanteras under den senaste tiden, förutom på högre instans. Det Hedberg & Olson (fokusgruppintervju, 2011) vill förbättra i framtiden är bättre återrapporteringsstruktur, för att exempelvis se varför många får avgifter tillbaka. Respondenterna på kontoret i Sala anser att de får för få klagomål för att förbättringar skulle vara en prioriterad fråga (Sala, fokusgruppintervju, 2011).

Sala Sparbank genomför förbättringar och analyser sker på central nivå. De ser även andra områden där de kan förbättras. Dock verkar medarbetarna anse att de hanterar dem på ett bra sätt och att de inte behöver förbättra processen, vilket är synd då det alltid är bra att utvecklas. Om de skulle ändra sin policy till missnöje istället för klagomål och implementera ett enkelt rapporteringssystem skulle de få många fördelar. I samband med att de anställda ska lära sig hur detta system fungerar, kan de få en enkel genomgång i hur de bör hantera missnöjen på bästa sätt, och möjligen även ett enkelt häfte eller information på intranätet dit de kan återkomma för att repetera hur olika situationer bör hanteras. Dessa rutiner blir bättre med tiden då statistiken blir större och mer användbar än den är idag, vilket underlättar för fler förbättringar. Det är dock viktigt att rapporteringen av klagomål inte får ta lång tid då kunderna redan klagat på lång tid i kön.

Processen för klagomålshantering:

Dokumentera, kategorisera och utse ansvarig för klagomålet. Bemöt kunderna personligt. Lös problemet i linje med policys och vidarebefordra klagomålet till lämplig person. Håll kunden informerad och se till att svara kunden så fort som möjligt. Följ upp kunden, om den inte är nöjd; hänvisa till externa parter och samarbeta med dem. (i-Sight, 1996) De flesta klagomål hanteras direkt av frontpersonalen och de klagomål som blir formella registreras (Sala, fokusgruppintervju, 2011). De försöker att alltid överträffa kundens förväntningar och alla fall handläggs individuellt (Heby och Sala, fokusgruppintervju, 2011) Policyn innebär bland annat att de ska lyssna på kunden, dokumentera och skicka en kopia till klagomålsansvarige (Hedberg & Olson, fokusgruppintervju, 2011). När problemet är löst sker ingen dokumentation om inte kompensation har utgivits (Sala, fokusgruppintervju, 2011). Det jobbigaste med hantering av klagomål är att hamna i en extern process med en kund (Hedberg & Olson, fokusgruppintervju, 2011).

Sala Sparbank följer processen på en del punkter men inte alla. Detta skulle de dock gjort om de följde sin policy. Även fast de har diskuterat den nya policyn under hösten verkar den inte fått ett genomslag i medarbetarnas arbetssätt. Undersökningen har tidigare visat att de



## Missnöjeshantering i banker – En fallstudie av Sala Sparbank

anställda inte ser alla synpunkter som klagomål. I det här fallet kan möjligen en ändring av ordvalet i policyn, från klagomål till missnöje, skulle innebära att fler klagomål rapporteras. De samarbetar med externa parter när de väl hamnar där med det är inget de vill bli inblandade i. Därför bör de förtydliga sin missnöjeshantering för att undvika detta.

## 6 SLUTSATS

---

*I detta kapitel presenteras uppsatsens slutsats. Först presenteras de delar som Sala Sparbank hanterat bra idag efterföljt av förbättringsförslag till Sala Sparbank. Därefter presenteras förslag på en reviderad modell.*

*Slutligen presenteras en diskussion och förslag till fortsatta studier.*

---

### 6.1 MISSNÖJESHANtering I SALA SPARBANK

Sala Sparbanks missnöjeshantering baseras på att personalen följer företagets policy men sköter alla klagomål individuellt. De har en bestämd ”beslutstrappa” som beskriver vem personalen ska vända sig till när de inte kan lösa problemet själva. Det finns möjlighet att ge kunden ekonomisk kompensation om det är nödvändigt. Sala Sparbank försöker alltid överträffa kundens förväntningar. De har en klagomålsansvarig som har lång erfarenhet i banken och de har nyligen skapat ett formulär på hemsidan som går direkt till klagomålsansvariges e-post. Banken har en funktion för att samla in kommentarer som sprids på nätet samt är aktiva på Facebook och Twitter.

### 6.2 ÖVERENSSTÄMMELSE MED MODELLEN

Sala Sparbank överensstämmer med modellen på många punkter.

- Hantering och definition av klagomål stämmer överens med Finansinspektionens krav.
- Det är ingen skillnad på de klagande kundernas ålder och tid i banken, men ofta är det samma kunder som framför klagomål.
- Klagomål löses personligt och över kundens förväntningar men helst utan kompensation.
- Kunder som inte kommer till banken med klagomål är ett problem.
- De ser klagande kunder som något positivt.
- Rollen som klagomålsansvarig överensstämmer med teorin.
- De har en policy för hur de ska agera och vem de ska vända sig till.
- Uppföljning sker på central nivå.

### 6.3 FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG SALA SPARBANK

Banken bör ha tydligare information gällande villkor, räntor och internetbanken för att undvika missförstånd hos kunderna, då detta är de produkter och tjänster som kunderna är mest missnöjda med. Det skulle underlätta för personalen i kundtjänst som ibland upplever arga kunder.

Den negativa ryktesspridningen om banken som samlas in genom scannern bör informeras ut till resterande del av företaget för att minimera att liknande kommentarer sker. Det bör även spridas att denna scanning existerar då frontpersonalen som intervjuades inte hade information om detta. De kan även behöva utveckla systemet för att fånga in kunder som inte kommer till banken med sitt missnöje.

Sala Sparbank behöver ett rapporteringssystem för att enkelt få mer statistik på kundernas synpunkter. Detta system bör kopplas till samma databas som de formella klagomålen. Uppföljning sker redan regelbundet men denna kommer bli bättre då det finns mer statistik. Med hjälp av denna utökade statistik kan de utveckla metoder för hur olika missnöjen bör hanteras på bästa sätt, dessa bör sedan finnas lättillgängliga för hela verksamheten. Utbildning behöver då endast genomföras för nyanställda och sedan föra diskussioner som de gör idag för att hålla alla uppdaterade. Med hjälp av den statistik de samlar in genom ett nytt dokumenteringssystem skulle de även kunna hitta tydligare kännetecken hos de kunder som klagar.

Även om majoriteten av Sala Sparbanks kunder förstår svenska, bör personalen underlätta för de kunder som inte gör det genom att kunna prata engelska med kunderna via telefon och över disk, vilket är möjligt redan idag. Dessutom skulle de kunna göra en engelsk översättning på formuläret på hemsidan. Fler kanaler och språk än så är inte aktuellt för denna mindre bank.

Klagomål och missnöje kan i dag framföras via en rad olika vägar vilket är bra. Banken bör föra ett register för att ta reda vilka kommunikationsvägar kunderna föredrar och eventuellt fokusera mer på dessa.

### **6.4 REVIDERING AV MISSNÖJESHANTERINGSMODELLEN**

När modellen används på små banker behöver frontpersonalen utvecklas till att innefatta alla personer i banken, då kunderna kan kontakta VD och andra högre chefer direkt, vilket inte sker i lika stor utsträckning i större banker.

Modellen behöver även utvecklas på de områden som kunderna klagar på och att media har stor påverkan på kunderna. Det finns dessutom fler kanaler tillgängliga i verkligheten än vad som framkommit i den tidigare modellen. Finansinspektionens krav är ett minimikrav men i verkligheten behövs en bredare definition av klagomål för att även samla in små missnöjen som också är viktiga. I övrigt stämmer modellen bra överens på hur Sala Sparbank arbetar med missnöje och klagomål.

## **6.5 DISKUSSION AV SLUTSATSERNA**

Slutsatserna är anpassade för en mindre bank som Sala Sparbank, för en större bank hade slutsatserna kanske varit annorlunda. Dock kan de anses relevanta och förbättringsförslagen bör kunna genomföras utan allt för stora ekonomiska och tidskrävande åtgärder.

## **6.6 FÖRSLAG TILL FORTSATT STUDIER**

Ett alternativ på fortsatta studier är att undersöka kundernas syn på bankernas klagomålshantering. Det skulle även kunna göras en djupare undersökning på flera bankers hantering av uppsökande kundtjänst för att få en tydligare bild av hur detta fungerar och hjälper företaget till minskat antal missnöjda kunder som sprider sitt missnöje utanför banken.

## REFERENSER

"Kunden väljer kanal- och vi hänger med". (den 09 nov 2011). *Alfatell*. Hämtat från My news desk: <http://www.mynewsdesk.com/se/pressroom/alfatell/news/view/sala-sparbank-kunden-vaeljer-kanal-vi-haenger-med-31046> den 01 dec 2011

Andreassen, T. W. (2000). Antecedents to satisfaction with service recovery. *The European Journal of Marketing* , 34 (1-2), 156-175. DOI: 10.1108/03090560010306269 .

Bryman, A. (2007). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods*. Oxford: OUP Oxford.

Creutzer, A. (den 18 jan 2010). *www.svd.se*. Hämtat från [www.svd.se/naringsliv/](http://www.svd.se/naringsliv/): [http://www.svd.se/naringsliv/fa-tar-steget-och-klagar\\_4107421.svd](http://www.svd.se/naringsliv/fa-tar-steget-och-klagar_4107421.svd) den 17 nov 2011

Davidow, M. (2003). Organizational Responses to Customers Complaints: What works and What Doesn't. *Journal of Service Research* , pp. 225-250. doi: 10.1177/1094670502238917 .

de Ruyter, K., & Wetzels, M. (2000). Customer equity considerations in service recovery: a cross industry perspective. *International Journal of Service Industry Management* , 11 (1), 91 - 108. doi:10.1057/dbm.2011.16 .

Duffy, J. A., Miller, J. M., & Bexley, J. B. (2006). Banking customers' varied reactions to service recovery strategies. *International Journal of Bank Marketing* , 112-132. doi: 10.1108/02652320610649923.

Durand, & Eccles. (1998). Complaining customers, service recovery and continuous improvement. *Managing Service Quality* , 68-71. Hämtad från ABI/INFORM Global den 29 nov 2011.

FFFS 2002:23. *Finansinspektionens allmänna råd om klagomålshantering avseende finansiella tjänster till konsumenter*. Stockholm: Finansinspektionen. Hämtad från: [http://www.fi.se/upload/30\\_Regler/10\\_FFFS/2002/FFFS0223.pdf](http://www.fi.se/upload/30_Regler/10_FFFS/2002/FFFS0223.pdf) den 29 nov 2011.

Galijatovic, D., Höijer, Å., & Seldus, C. (2009). *Klagomålshantering i den svenska bankbrnachen - en studie av missnöjda privatkunders agerande och upplevelser*. Göteborg: Göteborgs Universitet.

Ganguli, S., & Roy, S. K. (2011). Generic technology-based service quality dimensions in banking Impact on customer satisfaction and loyalty. *International Journal of Bank Marketing* , 29(2). 168-180. DOI 10.1108/02652321111107648.

Grahn, M. (den 7 Maj 2009). En klagande kund är en bra kund. *Göteborgsposten* , Hämtad från: <http://www.gp.se/konsument/1.201239-klagande-kund-en-bra-kund> den 21 nov 2011.

Grönroos, C. (2007). *Service...*

Heby. (den 12 dec 2011). Fokusgruppintervju Sala Sparbank. (O. Opee, & C. Skinnar, Intervjuare)

Hedberg, A., & Olson, J.-O. (den 14 dec 2011). Gruppintervju Sala Sparbank. (C. Skinnar, & O. Opee, Intervjuare)

i-Sight. (den 6 nov 1996). *Resources: Service & Complaints Guides*. Hämtat från i-Sight: <http://www.customerexpressions.com/CEX/cexweb.nsf/%28GetPages%29/2FEE295CD6D0B1B85256FE900568660> den 01 dec 2011

Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 91-44-04096-2.

Johnston, R., & Mehra, S. (2002). Best practice complaint management. *The Academy of Management Executive* , 16 (4), 145-55. Hämtad från: ABI/INFORM Global 29 nov 2011.

Lewis, B. R. (2004). Customer service and quality. i S. J. Greenland, & P. J. McGoldrick, *Retailing of Financial Services* (Vol. 2, ss. 266-267). Maidenhead, Berkshire, United Kingdom: McGraw-Hill Professional.

Mjahed, S., & Triki, A. (2008). *Toward E-Knowledge Based Complaint Management*. Hämtad från Esmerald: Univercity of Tunis.

Nationalencyklopedin. (den 28 nov 2011). Hämtat från <http://www.ne.se> med sökord: Klagomål, Missnöje

Onyeaso, D. G. (2007). Are Customers' Dissatisfaction and Complaint Behaviors Positivley Related? Empirical Tests. *Journal of American Academy of Business* , 18-24. Hämtad från: ABI/INFORM Global den 18 nov 2011.

Robbins, T. L., & Miller, J. L. (2004). Considering Customer Loyalty in Developing Service Recovery Strategies. *Journal of Busniness Strategies* , 21(2). 95-109. Hämtad från ABI/INFORM Global den 29 nov 2011.

Sala. (den 14 dec 2011). Fokusgruppintervju, Sala Sparbank. (C. Skinnar, & O. Opee, Intervjuare)

Sala Sparbank. (2011). *Om Sala Sparbank*. Hämtat från Hämtad från Sala Sparbanks hemsida: <http://www.sspb.se/om-sala-sparbank.php> den 17 nov 2011.

Sala Sparbank. (2012). *Om Sala Sparbank*. Hämtat från Sala Sparbanks hemsida: <http://www.sspb.se/om-sala-sparbank/lediga-tjanster/radgivare.php> den 21 jan 2012

Sala Sparbank. (2010). *Sala Sparbanks Årsredovisning 2010*. Hämtad från Sala Sparbanks webbplats: <http://www.sspb.se/om-sala-sparbank/ekonomisk-information/arsredovisningar.php> den 29 nov 2011.

Scriabina, N., & Fomiehov, S. (2005). 6 Ways To Benefit From Customer Complaints. *Quality Progress* , 38(9), 49-54. Hämtad från ABI/INFORM Global den 29 nov 2011.

Silverman, G. (2011). *The secrets of Word of Mouth Marketing, How to Trigger Exponential Sales Through Runaway Word of Mouth*,. amacom.

Skandinaviska Enskilda Banken. (den 09 mar 2005). Första pris till SEB:s cash management elektroniska tjänster. Hämtad från: <http://taz.vv.sebank.se/cgi-bin/pts3/mc1/mb/home.nsf/WebNewsSwe/010A01027D1B68E5C1256FBBF0032EE9F?Opendocument> den 21 dec 2011.

Sköld, J. (den 27 Sept 2011). Han hittar ditt gnäll- på nätet. *Metro plus* , ss. 20. Hämtad från: <https://web.retriever->

info.com/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=057039201109270C2819741AF06D97C4104645F1C4FF05&serviceId=2 den 8 nov 2011.

Social media: new platform for banks. (den 7 April 2011). *HT Media Ltd Malaysia*, s.  
Hämtad den 8 Nov 2011

från:<https://ep.bib.mdh.se/login?url=http://search.proquest.com/docview/860347384?accountid=12245>.

The role of Complaints Management in Improving Customer Service in European Retail Banks 2007. (den 14 feb 2007). Hämtad från:  
<http://www.marketresearch.com/map/prod/1474301.html> den 1 dec 2011.

Wilson, A. (2003). *Marketing Research: An Integrated Approach*. Essex, England: Pearson Education Limited.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Service Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm*. Singapore: Mc Graw Hill Education. ISBN:007-124496-4.

## FOKUSGRUPPINTERVJUFRÅGOR

Hej och välkomna till denna diskussion. Vi är väldigt glada för att ni vill delta och hjälpa oss med denna undersökning. Vi skriver vår magisteruppsats vid Mälardalens högskola och undersökningen ingår i ett forskningsprojekt vid högskolan som undersöker klagomåls- och missnöjeshantering i banker. Förhoppningsvis kan resultatet av projektet visa hur hantering av dessa frågor kan förbättras och även ge lite feedback till er själva i banken.

Om ni inte misstycker vill vi gärna spela in intervjun. Detta gör vi enbart för att inte någon information ska misstolkas eller utelämnas. Ni kommer att vara anonyma och det kommer inte framgå några namn i uppsatsen.

Intervjun består av några olika områden som ni redan har fått och vi vill diskutera med er kring dessa områden det kommer ta ungefär en timme. Har ni några frågor innan vi startar?

### **Arbetsroll på banken och definitioner på missnöje och klagomål.**

1. Beskriv era roller på banken?
2. Vad innebär missnöje för er? Är det någon skillnad på missnöje och klagomål?

### **Missnöjda kunder och deras egenskaper**

3. Har ni mottagit någon missnöjd kund?
  - 3a. Vad är kunderna oftast missnöjda med?
  - 3b. Vad är svårast att hantera?
  - 3c. Vad klagar man på?
  - 3d. Vad beror klagomålet på? Informationsbrister, faktiska misstag eller...?
  - 3e. Hur ofta mottar man missnöje eller klagomål?
4. Varför tror ni att kunder blir missnöjda?
  - Förväntningar
5. Vad tror ni kunderna förväntar sig av er när de framför sitt missnöje?
  - Kompensation, ursäkt, empati, snabb lösning?
6. Vilka typer av kunder klagar?
  - 6a. Vad kännetecknar dem?
    - Kille/tjej ålder
    - Stora och små kunder (engagemang)
    - Aktiva, passiva
    - Lojala kunder vs. De som har andra banker också?
    - Återkommande? Activists?

### **Framförande och bemötande av missnöje**

7. Hur kan kunden framföra sitt missnöje till banken?



## Bilaga 1

Muntligen, blankett, hänvisas till webben?

- Är det svårt för kunden att framföra sitt missnöje?
  - Finns det en skillnad mellan olika språk
8. Hur bemöter ni en missnöjd kund?
- Finns det en skillnad mellan hur olika anställda hanterar ett missnöje?
9. När blir ett uttryckt missnöje ett mer ”formellt” klagomål?
10. Vad tror ni missnöjda kunder gör som inte framför sitt missnöje till banken?
- 10a. Hur tror ni detta påverkar banken?
- 10b. Gör ni något för att få in dessa kunder?

### **Organisationsflödet av missnöjeshantering inom banken**

11. Hur förbereds ni inför arbetet med att hantera missnöje från kunder?
- Utbildning, policy, instruktioner, support, uppföljning, befogenhet.
  - Lättarbetat?
12. Vad kan ni (kontoret) göra när det gäller missnöjda kunder?
- a. Vad händer om ni inte kan lösa problemet?
13. Vad händer efter att kundens problem är löst?
- Dokumentation, uppföljning, analyser och åtgärder, återkoppling,
  - Lättarbetat?
- 13a. Vad och hur får ni återkoppling på missnöjet?
14. Hur ser ni rent allmänt på missnöjda kunder?
- Positivt eller negativt?
- 14a. Vad får ni ut av att hantera missnöje?

### **Frågor om förbättring och utveckling**

15. Vad är mest utvecklande i hanteringen av missnöje och klagomål?
16. Har arbetsgången gällande missnöjeshantering förändrats under de senaste åren?
17. Är det något ytterligare ni vill tillägga förutom det vi pratat om?
18. Är det något ni saknar eller vill förbättra med missnöjeshanteringen?
19. Vilka tips och goda idéer kan ni ge oss om att utveckla missnöjeshantering i svenska banker?

Stödfrågor: Varför? Kan ni utveckla? Hur menar du? Kan ni ge exempel?

## INTERVJU MED KLAGOMÅLSANSVARIGE OCH AFFÄRSRÖRELSECHEFEN

Hej och välkomna till denna intervju. Vi är väldigt glada för att ni vill delta och hjälpa oss med denna undersökning. Denna undersökning ingår i en större projektgrupp som har till syfte att undersöka flera bankers missnöjeshantering. Förhoppningsvis kan resultatet av projektet visa hur hantering av dessa frågor kan förbättras och även ge lite feedback till er själva i banken.

Intervjun består av några olika områden som ni redan har fått och vi vill diskutera med er kring dessa områden och det kommer ta ungefär en timme. Om ni inte misst tycker vill vi gärna spela in intervjun, detta gör vi för att inte misstolka och utelämna information. Hur vill ni att vi citerar till denna intervju, anonymt, med namn eller befattning? Har ni några frågor innan vi börjar?

### Arbetsroll på banken och definitioner på missnöje och klagomål.

1. Beskriv er roll i banken?
2. Vad innebär missnöje för er? Är det någon skillnad på missnöje och klagomål?

### Missnöjda kunder och deras egenskaper

3. Vad beror klagomålet på? Informationsbrister, faktiska misstag eller...?
  - o Vad klagar de på?
4. Varför tror ni att kunder blir missnöjda?
  - o Förväntningar
5. Vad tror ni kunderna förväntar sig av er när de framför sitt missnöje?
  - o Kompensation, ursäkt, empati, snabb lösning?
6. Vilka typer av kunder klagar?
  - 6a. Vad kännetecknar dem?
    - o Kille/tjej ålder
    - o Stora och små kunder (engagemang)
    - o Aktiva, passiva
    - o Lojala kunder vs. De som har andra banker också?
    - o Återkommande? Activists?

### Framförande och bemötande av missnöje

7. Hur kan kunden framföra sitt missnöje till banken?
  - o Muntligen, blankett, hänvisas till webben?
  - o Är det svårt för kunden att framföra sitt missnöje?
  - o Finns det en skillnad mellan olika språk
8. Hur bemöter ni en missnöjd kund?
  - o Finns det en skillnad mellan hur olika anställda hanterar ett missnöje?
9. När blir ett uttryckt missnöje ett mer ”formellt” klagomål?

## Bilaga 1

10. Vad tror ni missnöjda kunder gör som inte framför sitt missnöje till banken?
  - a. Hur tror ni detta påverkar banken?
  - b. Gör ni något för att få in dessa kunder?

### **Organisationsflödet av missnöjeshantering inom banken**

11. Hur förbereds personalen inför arbetet med att hantera missnöje från kunder?
  - Utbildning, policy, instruktioner, support, uppföljning, befogenhet.
  - Lättarbetat?
12. Vad kan personalen göra när det gäller missnöjda kunder?
  - 12a. Vad händer om ni inte kan lösa problemet?
13. Vad händer efter att kundens problem är löst?
  - Dokumentation, uppföljning, analyser och åtgärder, återkoppling,
  - Lättarbetat?
  - 13a. Vad och hur får ni återkoppling på missnöjet?
14. Hur ser ni rent allmänt på missnöjda kunder?
  - Positivt eller negativt?
  - 14a. Vad får ni ut av att hantera missnöje?

### **Frågor om förbättring och utveckling**

15. Vad är mest krävande i hanteringen av missnöje och klagomål?
  - a. Vad är viktigast?
16. Vad är mest utvecklande i hanteringen av missnöje och klagomål?
17. Har arbetsgången gällande missnöjeshantering förändrats under de senaste åren?
18. Är det något ytterligare ni vill tillägga förutom det vi pratat om?
19. Är det något ni saknar eller vill förbättra med missnöjeshanteringen?
20. Vilka tips och goda idéer kan ni ge oss om att utveckla missnöjeshantering i svenska banker?

Stödfrågor: Varför? Kan ni utveckla? Hur menar du? Kan ni ge exempel?

## Bilaga 2

Hej!

På XXXdag klockan XX.XX kommer vi till er för att genomföra en undersökning inom missnöjeshantering till vår magisteruppsats inom Företagsekonomi på Mälardalens Högskola. Denna uppsats ingår i forskningsprojektet *Klagomålshantering i bank- och finanssektorn* vid Mälardalens högskola. Projektet leds av docent Carl G Thunman. Förhoppningsvis kan resultatet av projektet visa hur hantering av dessa frågor kan förbättras och även ge lite feedback till er själva i banken. Era svar kommer att hanteras anonymt.

Vi kommer diskutera kring följande områden:

- Arbetsroll på banken och definitioner på missnöje och klagomål.
- Missnöjda kunder och deras egenskaper
- Framförande och bemötande av missnöje
- Organisationsflödet av missnöjeshantering inom banken
- Frågor om förbättring och utveckling.

Tack på förhand, det ska bli riktigt roligt och intressant att träffa er på måndag.

Vänliga hälsningar

Charlotte Skinnar och Odhiambo Opee

Vid eventuella förhinder vänligen kontakta Charlotte

[charlotteskinnar@hotmail.com](mailto:charlotteskinnar@hotmail.com)

XXX-XXXXXXX

## **Variabler i modellen**

### **Kund**

- Ålder
- Kön
- Lojalitet/engagemang
- Tekniknivå
- Produktengagemang
- Klagomåls benägenhet
- Förväntan på klagomål

### **Kommunikation**

- Erbjudna kanaler
- Enkelhet/lättillgänglighet
- Snabbhet/tillgänglighet
- Bemötande empatisk/kunnig

### **Word-Of-Mouth**

- Vänner
- Media
- Jobbet
- Ålder

### **Organisation**

- Positiv inställning
- Utbildning
- Uppföljning
- Informationssystem